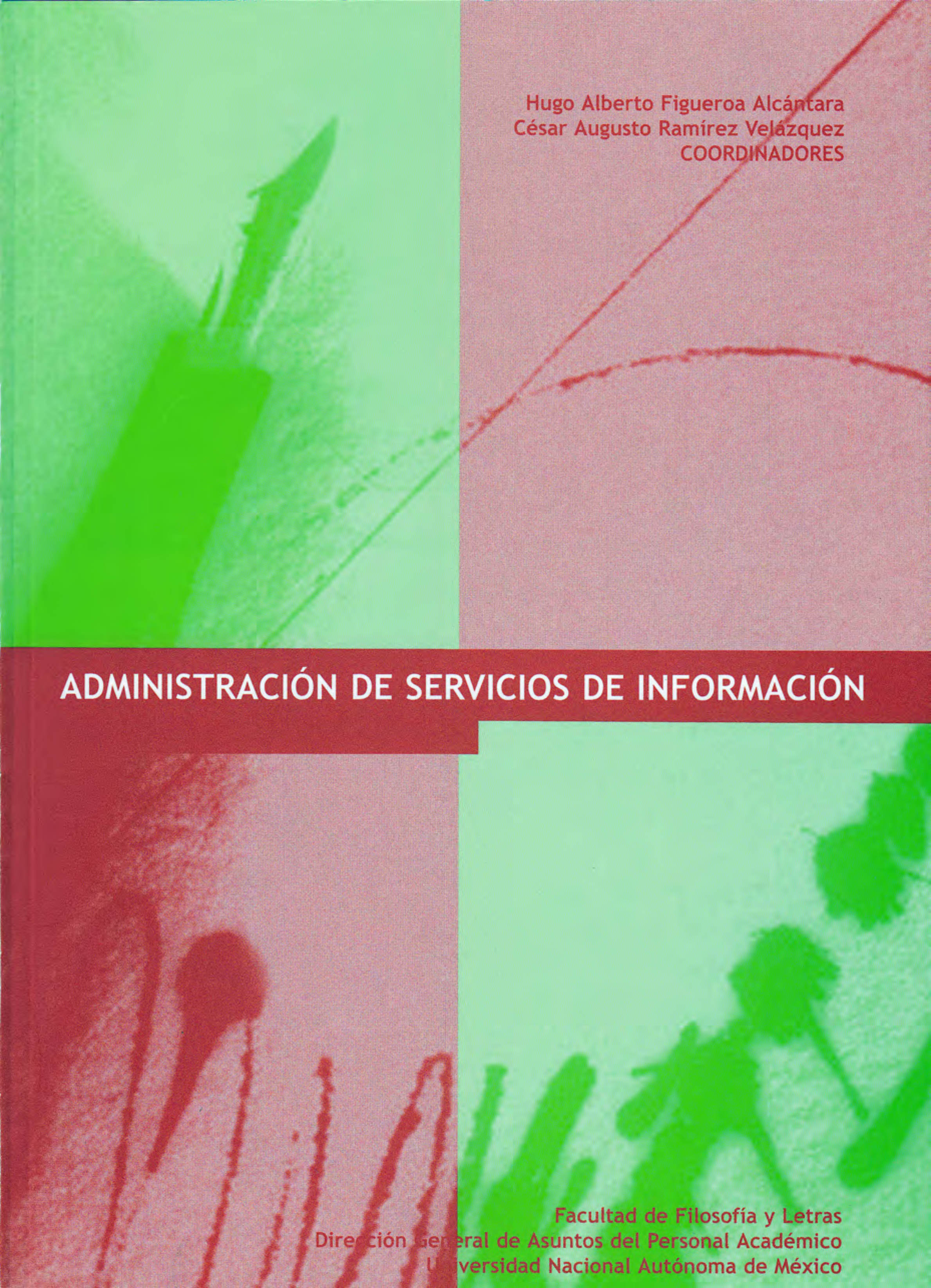


Hugo Alberto Figueroa Alcántara
César Augusto Ramírez Velázquez
COORDINADORES

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN

Facultad de Filosofía y Letras
Dirección General de Asuntos del Personal Académico
Universidad Nacional Autónoma de México

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

HUGO ALBERTO FIGUEROA ALCÁNTARA
CÉSAR AUGUSTO RAMÍREZ VELÁZQUEZ
COORDINADORES

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN




FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Dirección General de Asuntos del Personal Académico



Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales
para el Mejoramiento de la Enseñanza

PROYECTO PAPIME EN402703:
Programa de Producción y Edición de Materiales Educativos para Apoyar el Nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de Información (2002), FFyL, UNAM

Cuidado de la edición: Ocelote/Eduardo Uribe
Diseño de la cubierta: Gabriela Carrillo

Primera edición: 2004

Impreso y hecho en México

ISBN 970-32-1863-6

Agradecimientos

El presente libro ha sido publicado gracias a los fondos que asigna la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM al Programa de Apoyo a Proyectos Institucionales para el Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME), donde se encuentra inscrito el Proyecto Institucional *Programa de Producción y Edición de Materiales Educativos para Apoyar el Nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información (2002), FFyL, UNAM,* el cual forma parte integral del Proyecto Institucional PAPIME de la FFyL. De dicho Programa se derivan varios productos de indudable valor docente, uno de los cuales es la presente obra.

También agradecemos a la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM su siempre generoso y decidido apoyo institucional para la realización y publicación de este volumen.

Asimismo, nuestro más profundo agradecimiento y reconocimiento a cada uno de los autores de los trabajos que integran esta obra colectiva. Sin sus espléndidas contribuciones, este proyecto editorial, que robustece el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información, no hubiera sido posible.

Hugo Alberto Figueroa Alcántara
Responsable Académico
del Proyecto

César Augusto Ramírez Velázquez
Corresponsable Institucional
del Proyecto

Presentación

Gracias al esmero y dedicación de su cuerpo docente, así como de las comunidades académicas, profesionales y estudiantiles que interactúan en beneficio de procesos educativos acordes con nuestros tiempos, el Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM logró establecer el nuevo plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información (aprobado en 2002, y en función desde el semestre 2003-1). El propósito fundamental de este plan es formar profesionales para seleccionar, organizar, difundir y recuperar la información, así como promover su uso entre los diferentes sectores de la sociedad mexicana y, con ello, contribuir al desarrollo científico, tecnológico, cultural y educativo del país.

En este contexto, y con la evidencia de que en el entorno internacional en Bibliotecología y Estudios de la Información predominan las fuentes de información en inglés y, por lo tanto, es notoria la carencia de material didáctico publicado en español, se detectó la necesidad de impulsar un programa editorial con objetivos, metas, metodologías y resultados claramente definidos, orientados a la elaboración de materiales didácticos para fortalecer e innovar los procesos de enseñanza-aprendizaje que demanda la licenciatura.

Dicho programa editorial tiene como objetivos:

- Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información, mediante la elaboración y publicación de libros, CD-ROMS y páginas *web* de calidad y apropiados a los contenidos y prioridades de los programas de las asignaturas del plan de estudios de la carrera.

- Facilitar y enriquecer la investigación para la docencia por medio de publicaciones generadas por los profesores del Colegio de Bibliotecología y profesionales destacados en el área.
- Mejorar el aprendizaje por parte de los alumnos, motivados por el uso de publicaciones actuales y con perspectivas y contenidos didácticos innovadores, considerando que ello habrá de incidir a futuro en el desempeño escolar, aumentar los niveles de aprovechamiento, incrementar la eficiencia media y terminal, así como nutrir crecientemente la población de estudiantes que realizan estudios de posgrado en bibliotecología.

De acuerdo con lo anterior, el presente volumen se encuentra integrado por seis contribuciones sobre temas que dentro del área de la administración de servicios de información son relevantes para la formación de los futuros bibliotecólogos que se desempeñen en el ámbito de la administración de unidades de información.

Los primeros dos trabajos, realizados por Juan José Calva González y César Augusto Ramírez Velázquez, abordan tópicos referentes a la motivación del personal y al liderazgo, respectivamente, aspectos cruciales en la administración de recursos humanos, en el marco de los servicios de información.

Guadalupe Carrión Rodríguez ofrece una perspectiva completa sobre los elementos teóricos y administrativos de la mercadotecnia, a la vez que destaca la trascendencia de su uso en beneficio de los servicios de información y la satisfacción de los usuarios.

En la esfera de la administración de servicios de información, la evaluación de todas las actividades y servicios de información ofrecidos resulta vital para comparar, mejorar y tomar decisiones. Tal es la perspectiva que Jaime Pontigo desarrolla en su aleccionador capítulo.

Debido a la indudable importancia estratégica que la evaluación posee, Miguel Ángel Amaya Ramírez también aborda el tema, concibiéndola como una de las herramientas que todo buen administrador debe utilizar para mejorar la calidad de las unidades de información.

En la sexta y última contribución, Margarita Lugo Hubp analiza el impacto de los recursos digitales en las bibliotecas, y cómo este fenómeno, cada vez más visible, afecta diversos procesos administrativos y de desarrollo de colecciones en las bibliotecas.

Esperamos que los trabajos presentados en esta obra, induzcan y motiven a los alumnos —y a toda la comunidad bibliotecológica en su conjunto— a profundizar en los temas tratados, con el ideal de fortalecer su formación académica y profesional.

Hugo Alberto Figueroa Alcántara
Responsable Académico
del Proyecto

César Augusto Ramírez Velázquez
Corresponsable Institucional
del Proyecto

La motivación de personal en bibliotecas

Juan José Calva González

Introducción

El campo de la bibliotecología comprende, principalmente, un conjunto de conocimientos relativos al libro y a la biblioteca; de esta forma se tienen las materias que estudian el libro como entidad autónoma y que son: la bibliología, la bibliotécnia y la bibliografía; y las materias que estudian el libro como conjunto, es decir, los conocimientos relativos a la biblioteca, y que son: la bibliotecografía y la biblioteconomía.

El bibliotecólogo puede dedicarse a desempeñar su trabajo dentro de algunas de estas áreas, ya sea en docencia, investigación o en el ejercicio profesional.

Sea cual fuere el área en la cual se desarrolla el bibliotecólogo, debe estar completamente preparado para ello y desempeñar una labor eficiente en la realización de su trabajo.

En caso de que el bibliotecólogo se dedique a ejercer la administración o gestión de la información, debe tener conocimientos en otras áreas del saber humano, como por ejemplo, psicología industrial, sociología, computación, etcétera, que le ayuden a realizar una labor eficaz.

El bibliotecólogo que se encuentra dentro del ejercicio de la gestión de la información debe tener un conocimiento amplio al respecto, así como de otras áreas afines a la administración; de esta forma desempeña actividades de planeación, organización, dirección, supervisión y control.

Es indudable que el bibliotecólogo que se encuentra como personal directivo de la biblioteca, o alguna otra unidad de información, se enfrenta cotidianamente al aspecto de cómo motivar a su personal para que realice sus actividades con agrado y entusiasmo;

esto es una tarea compleja, que el personal directivo de la biblioteca tiene que realizar en su trabajo diario. Esto implica que el bibliotecólogo deba conocer y manejar, aparte del área bibliotecológica, todo el proceso administrativo y dentro de éste, lo concerniente a las necesidades que puedan tener los empleados, así como las estrategias adecuadas para la motivación de personal.

Es importante tener conocimiento de investigaciones que permitan establecer una eficiente dirección de personal y por ende una motivación de empleados en las bibliotecas, para que este factor contribuya a lograr el éxito de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

Debido a que el tema de la motivación de personal es poco tratado en el área bibliotecológica, resulta necesario establecer los parámetros necesarios para motivar al personal bibliotecario.

Para poder motivar a su personal, los directivos de la biblioteca deben conocer: las necesidades del empleado, las diversas teorías de motivación de personal, los planes de incentivos de la institución, así como información, que se obtiene del proceso de selección que se lleva a cabo, sobre el empleado que tiene a su cargo, y también, en cuanto a su contexto social y económico, sus inclinaciones vocacionales, sus habilidades y destrezas y su nivel educativo. Esto sin olvidar que debe dominar los conocimientos del área bibliotecológica.

La bibliotecología y la administración

La bibliotecología ha estado en constante evolución, desde la perspectiva de Buonocore y de diversos autores de América Latina, Estados Unidos y Europa. Para los fines de este documento se decidió considerar como punto de referencia el que explica Buonocore en su *Diccionario de Bibliotecología*, ya que representa el enfoque que más se adecua a lo que se expone en el desarrollo del presente texto.

Partiendo de las partes de que consta la disciplina, según Buonocore (1976, p. 91), se entiende por biblioteconomía

> ...el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos relativos a la organización y administración de una biblioteca. Comprende una parte que estudia la selección y adquisición de libros, catalogación, clasificación y régimen económico-administrativo de la bi-

> blioteca: recursos, local y mobiliario, personal, conservación de los libros y uso de la biblioteca y una parte relacionada propiamente con el arte de administrarla, gobernarla para realizar con mayor eficiencia y el menor esfuerzo los fines específicos de la institución.

Para Buonocore, la biblioteconomía es de naturaleza administrativa, pues comprende el estudio de los métodos, medios y formas más convenientes para asegurar un buen servicio bibliotecario. La administración de la biblioteca es una de las múltiples actividades que puede desempeñar el bibliotecólogo y para lo cual debe estar preparado.

El bibliotecólogo que administre una biblioteca debe conocer todas las fases del proceso administrativo, incluyendo en éstas aspectos sobre: psicología industrial, sociología, estadísticas, ciencias políticas, antropología, economía y computación.

En el director de la biblioteca recae la responsabilidad de las decisiones generales y la dirección de la biblioteca; es la mano que guía para lograr que la organización funcione y establece los vínculos entre personas, ideas y operaciones en todos los niveles; pero al mismo tiempo, debe compartir sus tareas de dirección proporcionalmente con todos aquellos miembros del personal que, a su vez, supervisan o guían el trabajo de otros.

Motivar al personal para que realice sus labores con agrado y entusiasmo es una de las cuestiones a las que se debe enfrentar el administrador y tendrá que apoyarse en otras disciplinas, como se mencionó anteriormente, para poder realizar esta compleja actividad.

La motivación de personal es uno de los elementos fundamentales del proceso administrativo, el cual debe considerar el contexto social, económico, psicológico, educativo y vocacional en el que se encuentra el trabajador, pero hay que juzgar, también, que la biblioteca no es una institución lucrativa y que no produce ganancias tangibles, por su propio carácter de apoyo a la educación, investigación y difusión de la cultura.

Además de ubicar la motivación de personal como un componente importante del proceso administrativo, también hay que saber cuáles son las teorías de motivación de personal que se pueden aplicar.

En tal contexto, la administración comprende la planeación, organización, ejecución y control, que son actividades desempeñadas para

determinar y lograr los objetivos manifestados, con la participación del personal y otros recursos (Terry, 2000, p. 20).

La planeación es una función fundamental de la administración y es la que se refiere a determinar por adelantado lo que se va a hacer, cómo se va hacer y en qué tiempo estimado se realizará. En esta fase del proceso administrativo se basan las otras tres etapas del mismo.

La segunda fase del proceso administrativo es la organización, la cual sistematiza todos los recursos materiales y ubica a las personas en una estructura aceptable para que desempeñen actividades requeridas para el logro de los objetivos específicos y mantiene las relaciones entre las personas que realizan tareas seleccionadas para el alcance de una meta común.

La tercera fase, la ejecución o dirección, logra que todos los miembros del grupo deseen y se esfuercen en lograr los objetivos que el director desea que logren para alcanzar la meta de la institución (Terry, 2000, p. 437). En esta fase es en la que se lleva a cabo todo lo planificado.

La última fase del proceso administrativo es el control. En esta fase es donde se evalúa el desempeño de las actividades que se están llevando a cabo y, si es necesario, se aplican medidas que permitan realizar modificaciones de tal manera que el desempeño de las actividades esté de acuerdo con los objetivos y metas fijadas y que, además, la dirección del personal se esté llevando de manera adecuada.

Así, la motivación de personal se encuentra dentro de la fase de ejecución o dirección como le llaman algunos autores. Según Terry (2000, p. 459), la dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otras para lograr lo que desea. La misma idea la comparte Sexton (1999, p. 162), en el sentido de que el administrador o dirigente de alguna manera debe estimular al individuo para que realice una acción. Concretamente se puede precisar que es en la dirección de recursos humanos donde se lleva a cabo la motivación de personal.

La fuerza laboral es uno de los elementos fundamentales de una institución. En las bibliotecas el personal es una parte esencial de las mismas y conseguir que todos sus miembros trabajen con agrado y entusiasmo es un problema al que el administrador de la biblioteca se tiene que enfrentar; problema que tiene varios aspectos a considerar, tales como: el nivel educativo de los empleados, la

utilización de personal profesional, el uso de una tecnología avanzada, el poder de las organizaciones laborales, así como el empleado en sí mismo: los aspectos sociales y económicos en que vive el empleado y los aspectos psicológicos y vocacionales de éste.

En síntesis, es importante que el administrador de la biblioteca conozca cómo se lleva a cabo la motivación del personal, sus principios, así como los aspectos mencionados anteriormente.

La motivación

Conseguir estimular, influir o hacer que el personal haga su trabajo con agrado y entusiasmo es motivarlo. La motivación "es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador" (Sexton, 1999, p. 162). La motivación es, por lo tanto, un concepto fundamental relacionado con las causas del comportamiento, ya que todos los organismos vivos experimentan continuamente necesidades que los obligan a actuar o comportarse de alguna manera. Cuando alguna persona se ve impedida a alcanzar una meta, entonces, se tiene evidencia de la falta de una motivación.

Para cada persona pueden existir diferentes motivaciones y esto explica que diversas personas reaccionen de manera distinta cuando se ven frente a una misma serie de circunstancias; también una misma persona puede comportarse de forma diversa al enfrentarse a un mismo estímulo en diferentes ocasiones. Lo que motiva a ciertos grupos de personas, puede fracasar cuando se intenta para motivar a otros. La motivación es inseparable de las metas, valores, necesidades fisiológicas y experiencias de los individuos (Siegel, 1998, p. 365).

Hablando del trabajador como persona, aplicándose de igual manera al empleado de la biblioteca, éste tiene ciertas necesidades que espera que la institución u organismo donde trabaja le satisfagan. También la institución espera cierto tipo de comportamiento por parte del trabajador. Flippo afirma que "la responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento se denomina dirección o motivación" (Flippo, 1998, p. 339). En suma, lo que se pretende es que se integren los intereses o necesidades del empleado y de la institución (en este caso la biblioteca) para que el comportamiento resultante satisfaga las necesidades o deseos de los empleados, a la vez que se cumplen los objetivos de la institución.

La motivación o dirección es una parte importante dentro del proceso administrativo, puesto que el personal altamente motivado puede realizar con éxito las actividades de la biblioteca o de cualquier institución.

Para lograr que el personal esté motivado se debe iniciar por tener un conocimiento de las necesidades del empleado y para esto es preciso revisar los postulados acerca de las necesidades humanas, principalmente las expuestas por Abraham Maslow.

La jerarquía de necesidades de Maslow

Todos los seres humanos tienen necesidades y éstas son las que producen motivaciones en las personas, por tal razón es preciso tener una comprensión de ellas.

Evans señala que "las raíces de la motivación se encuentran en los impulsos internos de cada persona que inducen a modelos particulares de conducta" (Evans, 1990, p. 199), es decir, la motivación se inicia con una necesidad humana que produce tensiones; la persona, para sentirse motivada, debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de esa necesidad.

Por otro lado, Abraham H. Maslow usó el concepto básico de necesidades humanas para desarrollar su modelo de jerarquía de necesidades, a partir del cual se desarrollan diversas teorías de motivación de personal tanto en el área de la administración como en el área de la psicología industrial.

Maslow identifica cinco niveles de necesidades (Evans, 1990, p. 203) los cuales se presentan uno tras otro; cuando una necesidad se satisface surge la siguiente, en el nivel jerárquico inmediato:

- Las necesidades fisiológicas.
- Las necesidades de seguridad.
- Las necesidades sociales.
- Las necesidades de estima.
- Las necesidades de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son las necesidades primarias como el hambre, la sed, etcétera. Mientras las necesidades primarias no se encuentren razonablemente satisfechas, ninguna necesidad superior será capaz de motivar la conducta. Una vez que las necesida-

des primarias han sido cubiertas, las necesidades del segundo nivel pasan a ser predominantes.

Las necesidades de seguridad dependen de la habilidad de cada sujeto y se encuentran, en primera instancia, dentro de la familia. Pero también mantener un ambiente predecible y de orden en el ámbito laboral es importante, ya que a los empleados les interesa tener un ambiente físico estable que les satisfaga la necesidad de seguridad; la promoción y el salario caen dentro de la necesidad de seguridad. Se puede considerar que la necesidad de seguridad es una de las jerarquías más importantes para determinar el ambiente de trabajo.

Las necesidades sociales se relacionan con el trabajo por el requerimiento de adaptación, de relaciones amistosas y la oportunidad de asociación con las demás personas.

En las necesidades de estima se incluyen la estimación por parte de otros, la autoconfianza, los logros, el respeto a sí mismo y la independencia, así como, también, el deseo de competencia.

Las necesidades de autorrealización están en el último nivel y se refieren a la capacidad de realizar el potencial propio de cada individuo; pero a la vez presupone que la persona está consciente de este potencial que posee y por lo tanto tiende a satisfacer esta necesidad para llegar a un completo desarrollo.

La teoría de la motivación de Maslow hay que considerarla como base de las diferentes teorías de motivación de personal, tanto de las que hablan de la motivación que tiene el trabajador en sí mismo, como las que se refieren a cómo motivar a este trabajador. Hay que tomar en cuenta que ambos enfoques en un momento dado se conjugan para poder llevar a cabo la motivación del personal.

Los motivos del trabajador

Tomando como base las necesidades de Maslow, se tiene el motivo de seguridad (Gellerman, 1999, p. 164) donde la persona tiende a buscar la seguridad en su trabajo, es decir, un trabajo aceptable y ser aceptado por los demás.

El motivo de afiliación es el que la mayoría de la gente experimenta, dado que le gusta estar en compañía de otros, pero es cierto que este deseo o necesidad es más fuerte en unas personas que en otras y así como más potente bajo cierto tipo de circunstancias (Gellerman, 1999, p. 124).

En los estudios realizados por Elton Mayo en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, el motivo de afiliación en el grupo informal de trabajo representa una forma de adaptarse a una humillante falta de competencia a la faz de una organización mecanizada (Gellerman, 1999, p. 126). Encontró que el grupo informal surge cuando los integrantes experimentan apatía y frustración por el trato impersonal y arbitrario ya que se sienten manos alquiladas y muestran inconformidad por el trato que se les da.

La integración de un grupo informal puede deberse sólo al hecho de tener la necesidad de afiliación o como la llama Maslow necesidades sociales; también cuando los empleados sólo buscan las relaciones amistosas.

Otro autor, David McClelland, desarrolló la teoría de la motivación del logro. Una persona con motivo de logro está dispuesta a triunfar y tener éxito. Se trata de individuos que no son conformistas. Este tipo de gente piensa en cómo hacer mejor su trabajo, cómo avanzar en su carrera o en realizar cosas importantes; siempre está pensando y se dispone a vencer los obstáculos que se presentan para triunfar y hasta cierto punto obtener prestigio. Abegglen menciona que este es el motivo de prestigio (Gellerman, 1999, p. 151). La remuneración económica no es primordial para estas personas, aunque es algo simbólico para poder medir sus progresos en comparación con otros.

La teoría de McClelland puede considerarse que tiene sus bases en la jerarquía de necesidades de Maslow, dado que el motivo de logro, que posee la persona para tener éxito, se puede situar en el nivel de necesidades de estima, pero tendiendo hacia el siguiente nivel, que es el de la autorrealización.

De esta misma teoría de McClelland se desprende, también, el motivo de competencia estudiada por R. W. White (Gellerman, 1999, p. 120). El aspecto de competencia se manifiesta en las personas cuando desean dominar en el trabajo y obtener crecimiento profesional. El motivo de competencia puede tener desarrollo en ámbitos laborales. Se trata de un motivo íntimamente ligado con el de logro, pues una persona con deseo de logro está motivada, también, por el de competencia. Este motivo puede considerarse dentro del nivel de necesidades de estima tendiendo al de autorrealización, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

Este grupo de teorías son las que enfocan la motivación de personal, desde el empleado en sí mismo, es decir, los motivos personales que impulsan al trabajador, como persona, a desarrollar su

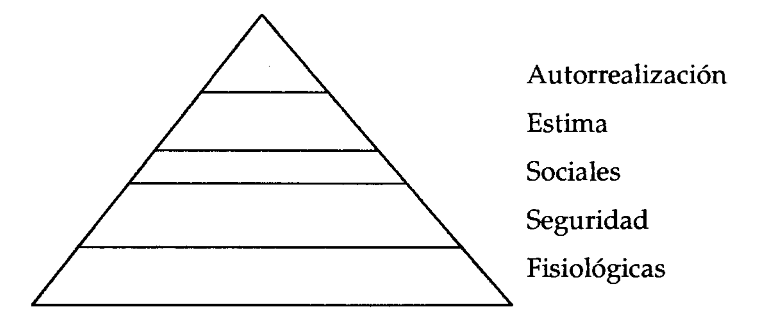


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow. Evans, G. E. (1990), *Técnicas de administración para bibliotecarios*, México, UNAM, p. 204.

trabajo. Se caracterizan por tener como base la jerarquía de necesidades de Maslow (ver figura 1).

La motivación de personal

Antes de pasar a mencionar las teorías de motivación de personal, es conveniente hablar de la relación y diferencia que existe entre motivación e incentivos.

Los incentivos son considerados, de ordinario, como objetos, condiciones o estímulos externos al organismo (Cofer, 2001, p. 54). Esto lleva a considerar al incentivo como algo fuera del empleado. El incentivo lleva a la persona a un estado de excitación que lo motiva a acercarse o a retirarse de él. Los incentivos son metas, como objetivos que hacen que los individuos dirijan sus actividades. En el ambiente laboral son las recompensas esperadas. De hecho, "muchos administradores deben su éxito a proporcionar incentivos que satisfacen las necesidades de sus empleados" (Evans, 1990, p. 200).

Los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal, pero como recompensas que el personal conoce serán dadas por un tipo de comportamiento en el trabajo, es decir, si el trabajador produce más, hay aumento de sueldo, por mencionar un ejemplo. Aquí el dinero es el incentivo que se ofrece al empleado para que éste tenga una producción más elevada. Si este empleado está motivado fuertemente por el dinero, el incentivo o recompensa surtirá su efecto; pero si el empleado está motivado por el motivo de afiliación, por ejemplo, este incentivo económico

no hará que éste cambie su comportamiento, no lo motivará ya que el dinero no le interesa, sólo le interesa estar trabajando junto con sus compañeros, tener su cercanía y amistad.

Los incentivos pueden servir para motivar a los empleados pero sólo funcionan cuando este incentivo satisface las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado cuando el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente cuando es utilizado eficientemente.

Han sido creados planes de incentivos (Centro Nacional de Productividad, 1997, p. 16), los cuales se clasifican de dos maneras:

- Planes de incentivos no financieros.
- Planes de incentivos financieros.

Los planes de incentivos no financieros son los que están destinados a operar sobre las necesidades de seguridad y sociales (tendiendo hacia las de estima) de los individuos y son:

- Reconocimiento de sus méritos y esfuerzos individuales.
- Oportunidad de ascender y mejorar económicamente.
- Seguridad para él y los suyos.
- Inclusión en el cuerpo de la empresa.

La institución, para lograr satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad y las sociales de su personal recurre a medios tales como:

- Conferencias de carácter general que interesan a los empleados.
- Salones de descanso.
- Bibliotecas.
- Centros de recreo para los empleados y sus familias.
- Registros públicos de la producción.
- Listas de honor.
- Concursos de productividad, seguridad, limpieza, etcétera.

Los planes de incentivos financieros se dividen en directos e indirectos.

Los indirectos están elaborados para lograr un aumento en la producción, haciendo que el personal trabaje en buenas condiciones por medio de:

- Políticas de promoción.
- Salarios y sueldos altos.
- Salario anual garantizado, etcétera.

Estos planes presentan las siguientes desventajas (Centro Nacional de Productividad, 1997, p. 18):

- El individuo no los relaciona con la producción.
- Se acaba por considerar a los incentivos derechos adquiridos.

Los planes directos están elaborados para que los individuos relacionen directamente los aumentos en la productividad con el incentivo que van a percibir. Estos planes son:

- La remuneración individual.
- La remuneración colectiva.

Estos planes de incentivos, si son aplicados de manera eficiente, pueden lograr óptimos resultados para la motivación del personal y a su vez elevar la productividad del mismo.

Entonces, las teorías de la motivación de personal utilizadas en el ambiente laboral hacen uso del incentivo para motivar, es decir, se aplican para influir en el comportamiento del empleado, con el propósito de que realice las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución y de él mismo. De esta forma se está realizando la motivación de personal.

Es necesario mencionar que el incentivo es diferente a la prestación que se le da al trabajador; el primero es para lograr un determinado comportamiento por parte del empleado, como ya se mencionó; el segundo es un servicio, bien, objeto, etcétera, que se da por ley o por pertenecer a una institución en particular, sin esperar ningún tipo de comportamiento por parte del trabajador de la empresa, es decir, se les da a todos los trabajadores que laboran en esa institución.

De esta manera, la motivación se vale de los incentivos como medio para estimular, influir o hacer que la persona haga su trabajo con agrado y entusiasmo, entendiéndose que la motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador. De esta forma los incentivos forman parte de las estrategias de motivación.

Las teorías de motivación de personal son:

- Teoría de la madurez/inmadurez.
- Teoría de los dos factores.
- La teoría x y la teoría y.
- La teoría de la motivación económica.
- La teoría de la equidad.
- La ley del efecto.
- Sistema de administración.
- Red administrativa.
- La administración por objetivos.
- La administración por resultado.
- La teoría de la expectativa.

Teoría de la madurez/inmadurez de Argyris

Argyris afirma que el director típico tiene a sus empleados por gente poco dinámica, falta de interés, apática, interesada sólo en la remuneración económica, poco confiable y que no cuida los recursos de su institución. Pero si el empleado responde a esta descripción, es porque, la empresa influye en ello. Argyris argumenta que el individuo se siente predispuesto a la madurez y que no quiere comportarse infantilmente, sino que preferiría ser relativamente independiente, aceptar los retos y ejercer la vigilancia y control de sí mismo (Lundren, 1996, p. 509).

Según la teoría de madurez/inmadurez de Argyris, en las organizaciones se espera que el trabajador actúe de manera inmadura, pues el administrador no está de acuerdo con la idea de que un empleado sea capaz y trabaje por propia iniciativa. Los individuos manifiestan su inmadurez de una forma u otra, a través del ausentismo o mediante el cambio constante de empleo.

Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer igual:

- La estructura formal de la institución.
- La calidad de liderazgo de la directiva.
- Los controles administrativos (como presupuestos, sistemas de incentivos y estudios de tiempo y movimiento).

Es necesario, también, que se delegue la autoridad a todos los niveles, aún el más bajo, para que todos los subordinados tomen sus propias decisiones y además satisfacer tanto las necesidades de la organización como las del individuo. Es esencial, en consecuencia, cambiar la actitud de la institución e ir haciendo que el individuo y ésta vayan de un estado de inmadurez a uno de madurez.

Teoría de los dos factores

Con base en la jerarquía de necesidades de Maslow, surge la teoría de los dos factores, teoría que fue postulada por Frederick Herzberg, la cual expone que hay dos tipos de estímulos o factores que provocan la satisfacción e impiden la insatisfacción laboral. A estos dos factores los llamó factores higiénicos o extrínsecos y los motivadores o factores intrínsecos, es decir, contenidos en el trabajo.

Los factores higiénicos sirven para prevenir la insatisfacción de los empleados, pero no impulsan al trabajador a realizar una labor eficaz. Entre los factores higiénicos o extrínsecos se tienen:

- La política y administración de la institución.
- El nivel y la remuneración económica.
- El aspecto de la supervisión.
- Las condiciones de trabajo.
- Las relaciones interpersonales que se manejan.
- La seguridad en el trabajo.

Los factores higiénicos quedan comprendidos dentro de los niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, según la teoría de Maslow.

En cambio, los motivadores o factores intrínsecos impulsan al personal a producir y mejorar su ejecución laboral, es decir, dirigen al empleado hacia un comportamiento para poder lograr los objetivos de la institución y del trabajador mismo. Estos motivadores satisfacen las necesidades de estima y autorrealización, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

Entre estos motivadores están:

- El reconocimiento.
- El logro.

- El crecimiento y desarrollo personal.
- El aumento de responsabilidades.

Por último (ver figura 2), cabe mencionar que los dos factores de esta teoría tienen que interactuar dentro de la institución para poder desarrollar un eficiente programa de motivación de personal (Evans, 1999, p. 213).

Factores higiénicos (ambiente)	*Motivadores (trabajo en sí mismo)*
Política y administración	Logro
Supervisión	Reconocimiento público
Condiciones de trabajo	Trabajos desafiantes
Relaciones interpersonales	Aumentos de responsabilidad
Dinero, *status*, seguridad	Crecimiento y desarrollo

Figura 2. Teoría de los dos factores. Evans, G. E. (1990), *Técnicas de administración para bibliotecarios*, México, UNAM, p. 213.

La teoría x *y la teoría* y

Douglas McGregor presenta dos ideas relativas a la labor directiva. Cada una basada en ciertas suposiciones fundamentales sobre la naturaleza del hombre y a las cuales llamó teoría x y teoría y. Posiblemente estas dos teorías acerca de la motivación de personal son las más ampliamente conocidas.

Los postulados de la teoría x son (McGregor, 1979, p. 44):

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

El director de la institución o biblioteca que adopta la teoría x dirige a sus subordinados, teniéndolos constantemente bajo su observación directa, amenazándoles con tomar medidas disciplinarias y exigiéndoles que se atengan a la reglamentación y normas de la institución.

La idea convencional sólo se centra en la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (de acuerdo con la teoría de Maslow) y pasa por alto las necesidades de nivel más elevado.

En cambio los postulados de la teoría y son (McGregor 1979, p. 58):

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en congruencia con los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Basada en la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría y de McGregor satisface los niveles más altos en el ambiente laboral ya que las necesidades primarias y de seguridad están relativamente satisfechas.

La teoría y "pugna por una genuina integración de los objetivos del individuo con los de la organización" (Gellerman, 1999, p. 95).

La verdadera tarea de la teoría y es hacer que en el trabajo se impulse el engrandecimiento del motivo de competencia, autoestima y logro. Es necesario implantar la teoría y en la administración de bibliotecas (Morton, 1975, p. 302), acompañada por una administración participativa y dinámica para que las bibliotecas se desarrollen en la realización de todas sus actividades.

La teoría de la motivación económica

Regularmente los administradores están de acuerdo en que el incentivo económico es el que da resultado eficientes, como lo enuncia la teoría de la motivación económica. Pero aunque el dinero ejerce un efecto importante no es tan poderoso como muchos administradores lo creen; es un mito que el dinero enderece empleados y los haga producir. Pero, también, hay que tener en cuenta que el empleado puede reaccionar ante el incentivo financiero de forma directa positiva y predecible, ya que para este empleado el dinero se ha vuelto un vehículo creíble para conseguir seguridad, posición y otros objetivos tangibles; es cuando el dinero empieza a ser símbolo de ellos y cuando el dinero adquiere poder motivador significativo (Gellerman, 1999, p. 68).

Pero para el empleado pueden tener valor otras cosas, como la opinión de sus compañeros, la seguridad de su trabajo, el ambiente laboral agradable, las buenas relaciones interpersonales con su jefe inmediato, etcétera.

Por lo anterior se puede concluir que los planes de incentivos financieros no confieren al administrador mucho control sobre la motivación del trabajador.

Hay que tomar en cuenta que las bibliotecas están subordinadas a organizaciones o instituciones y, por lo tanto, no está en manos del administrador de la biblioteca tomar la decisión de dar incentivos financieros a su personal ya que esto depende del director del organismo o institución, así como también de la injerencia de los sindicatos laborales en dicha decisión.

La teoría de la equidad

El personal también se preocupa no sólo de maximizar la cantidad de pago sino, también, lo justo del mismo, lo cual constituye la propuesta de la teoría de la equidad (Miner, 1998, p. 322).

La teoría de la equidad se ocupa de las comparaciones entre insumos y productos, es decir, con la relación insumo/producto propia del empleado con la persona o personas con las que se compara.

La proposición se puede representar de la siguiente manera (ver figura 3):

INSUMOS	INSUMOS
del individuo comparado con	de otros
PRODUCTOS	PRODUCTOS

Figura 3. Teoría de la equidad.

Por insumos se entiende todo aquello que el individuo realiza como inversión en el trabajo, es decir, el esfuerzo, la educación o nivel educativo que posee para realizar el trabajo y el tiempo, siendo esto su contribución. Los productos serán aquellas cosas que son vistas como réditos de la inversión (cosas que los alientan) que realizó el empleado, es decir, el pago, el reconocimiento a su labor y a las condiciones de trabajo.

Cuando se realiza la comparación entre la relación insumo/productos y hay desequilibrio, se forma una tensión en el empleado, que lo motiva a reestablecer el equilibrio tanto si hay sobrepago como infrapago. En segundo término, cuando se coteja entre la relación insumo/producto de un empleado con la relación insumo/producto de otros y si se advierte que hay desequilibrio, se produce tensión en el personal y lo motiva a reestablecer ese equilibrio.

La teoría de la equidad está íntimamente ligada con la compensación económica, pero la teoría puede aplicarse a otra serie de factores tales como el reconocimiento, las condiciones de trabajo y otros que son tratados y ampliados en otra teoría.

También la teoría de la equidad tiene su base en la jerarquía de necesidades de Maslow. Los réditos de la inversión, o sea los productos, las cosas que los alientan, como el pago, caen dentro de la satisfacción de las necesidades primarias. El ambiente de trabajo o las condiciones laborales satisfacen las necesidades de seguridad y

sociales, mientras que el reconocimiento del trabajo sirve para satisfacer las necesidades de estima, tendiendo hacia las de autorrealización.

Ley del efecto

En un ambiente laboral hay que proporcionar al empleado reconocimiento por el desempeño de un trabajo eficiente, reconocimiento que deberá ser siempre positivo, ya que si se le castiga por su falta o bajo rendimiento, sólo se producirán resultados negativos. Sería más eficiente ir moldeando el comportamiento por el procedimiento de recompensar los resultados positivos utilizando el principio fundamental de Shinner, quien señala que el comportamiento puede ser encauzado, moldeado o encaminado mediante un sistema de recompensas cuidadosamente controlado, un procedimiento que él llamó refuerzo positivo (Lundren, 1996, p. 320). Esto concuerda, dentro del ambiente administrativo, con el comportamiento que parece conducir hacia la recompensa, que tiende a ser repetido por el personal, mientras que el comportamiento que parece no llevar a la recompensa o que parece conducir al castigo tiende a no repetirse. Esta ley del efecto ha estado implícita en la administración de muchos organismos o instituciones desde que fue formulada por E. Thorndike (Miner, 1998, p. 319).

Sistema de administración

Otro aspecto de la motivación de personal es el del comportamiento que tiene el director, jefe o supervisor de una sección con su plantilla de personal. Aunque esto se relaciona con el liderazgo, sus funcionamientos son esenciales para la motivación de personal. En este punto, Rensis Likert realizó una serie de investigaciones para descubrir los factores que entran en juego para que un grupo de alto nivel funcione y produzca un elevado nivel de satisfacción individual en los componentes del mismo, pero concentrando la atención en el supervisor o jefe.

Las investigaciones definen dos categorías: los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción y los que la centran en el empleado.

Los directores, jefes o supervisores que centran su atención en el empleado, consideran que su tarea principal es supervisar a la gente, más que acelerar su producción; dan lineamientos generales a los trabajadores acerca de cómo realizar sus labores y dejan detalles a la iniciativa de cada empleado. Los directivos centrados en el empleado demuestran camaradería hacia ellos y éstos producen eficientemente, es decir, tienen niveles de producción altos.

Los directores, jefes o supervisores que centran su atención en la producción, consideran que su tarea principal consiste en hacer que se efectúen las actividades. A los trabajadores los tienen como instrumentos para lograr el trabajo en vez de considerarlos seres humanos con necesidades y emociones, tratando de eliminar a cualquiera que entorpezca su método de trabajo, dando instrucciones específicas y aplicando una supervisión rigurosa para asegurar que sus instrucciones se lleven a cabo. Estos directivos o jefes centrados en la producción tienen un grupo con bajo productividad porque el liderazgo utilizado no es motivante para el personal.

El estilo de supervisión afecta la motivación del grupo y por consiguiente su rendimiento laboral. Aquí es necesario explicar qué diferencia hay entre motivación y liderazgo.

El liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre otra, o un grupo de personas sobre un número mayor de individuos.

La motivación es el proceso de estímulos dados a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador.

El personal directivo debe tener acciones de liderazgo para motivar al personal.

En suma, para realizar la motivación del personal es conveniente ejercer el liderazgo, ya que éste tiene inmerso en cierto sentido en su proceso, la motivación.

El líder, esto es, el director, jefe o supervisor que tiene a su cargo una planilla de personal, ha de dar ocasión para satisfacer las necesidades de su personal, es decir, un buen administrador debe crear oportunidades motivacionales que produzcan los resultados deseados (Adair, 1998, p. 27); un eficiente liderazgo dará por resultado una productividad elevada y empleados satisfechos; esto se puede resumir en la figura 4:

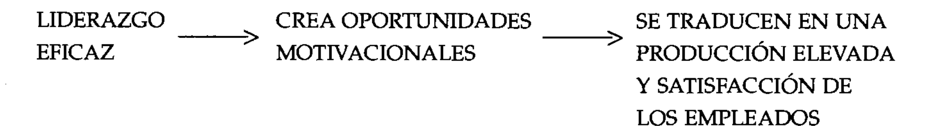


Figura 4. El liderazgo.

Líder es una persona con ciertas cualidades en cuanto a personalidad y carácter, las cuales están adecuadas a la situación general y estructuradas dentro de un determinado grado de conocimientos técnicos y experiencia pertinentes; además es capaz de proporcionar las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de su propósito, en tanto que procura mantener y edificar su unidad como equipo en la proporción adecuada de contribuciones por parte de los miembros.

Dentro de la administración de la biblioteca es importante considerar el proceso de liderazgo usado. Likert da un resumen de este proceso en la figura 5. Lo óptimo para el administrador es tender hacia el sistema 4 (Evans, 1990, p. 216).

PROCESO DE LIDERAZGO UTILIZADO

Variable organizacional	*Sistema 1*	*Sistema 2*	*Sistema 3*	*Sistema 4*
Confianza del supervisor	Desconfianza en sus subordinados	Confianza, condescendencia, relación maestro sirviente	Confianza substancial pero no completa. Control de la toma de decisiones	Absoluta
Fuerzas motivacionales Formas de usar los motivos	Miedo y amenazas	Algunas recompensas y castigos	Recompensas y castigos ocasionales	Participación y recompensas frecuentes
Interacción Cantidad y carácter de la interacción	Mínima, siempre con miedo y desconfianza	Mínimo condescendiente	Moderada	Extensiva

Figura 5. Escala de Likert. Evans, G. E. (1990). *Técnicas de administración para bibliotecarios*, México, UNAM, p. 216.

Red administrativa

R. Black y J. Morto (Evans, 1990, p. 221) representan, por medio de una gráfica, los diferentes estilos administrativos de liderazgo, con dos variables: una referente a la producción y otra a la gente. Describe cinco estilos de liderazgo (ver figura 6).

El estilo 1.1. Empobrecido, es el que sólo sirve para sostener la organización; representa un interés mínimo en la producción y en la gente.

El estilo 1.9. *Country club*, es el que representa un interés mínimo en la producción, y máximo en la gente, dando por resultado una producción pobre.

El estilo 9.1. De tarea, tiene una eficiencia en cuanto a la realización de las operaciones que realiza el personal para desarrollar el trabajo; este estilo muestra un interés máximo por la producción y mínimo por la gente, quedando aquí incluido el estilo de supervisión autoritario.

El estilo 5.5. Medio, representa un punto medio en el cual la realización de las actividades se obtienen a través de un equilibrio entre las necesidades del trabajo en sí mismo y las necesidades del empleado. Este tipo de liderazgo trata de suprimir o evitar un conflicto en lugar de enfrentarlo y resolverlo.

El estilo 9.9. De equipo, muestra un interés máximo por la gente y también por la producción; las personas, motivadas por una meta común, llegan a una eficiente labor de equipo y logran alto rendimiento productivo y moral tanto para la institución como para el individuo. Es difícil alcanzar este nivel pero es hacia lo que se debe tender.

	1.9							9.9
	1.9							9.9
G								
E								
N				5.5				
T								
E								
	1.1							9.1

PRODUCCIÓN

Figura 6. Estilo de liderazgo. Evans, G. E. (1990), *Técnicas de administración para bibliotecarios*, México, UNAM, p. 221.

La administración por objetivos

Puede considerarse que utilizar la evaluación dentro de la administración es muy conveniente, ya que además de ser uno de los elementos del proceso administrativo, esto motiva también al personal, por estar reconocido el uso de la evaluación de la actividad como punto importante que afecta la motivación.

La administración por objetivos debe incluir consideraciones de una motivación individual, siendo esto aplicable a las bibliotecas. Dentro de la evaluación de las actividades del personal bibliotecario se debe establecer un programa en el cual se incluya un adiestramiento en comunicación (para alcanzar los fines del sistema), la motivación positiva y la utilización de una respuesta a necesidades individuales, habilidad y destreza personal (Bekner, 1979, p. 335).

La administración por resultados

En la administración por resultados (Evans, 1990, p. 218) se refuerza la conducta del individuo que es compatible con los fines de la institución; pero si la conducta del individuo es antiorganizacional, el director, jefe o supervisor tiene tres alternativas:

a) Usar el reforzamiento negativo, es decir, forzarlo a seguir los reglamentos establecidos, mediante sanciones.
b) Reevaluar los estímulos y al individuo, ya que probablemente se estén usando estímulos equivocados y si se cambian éstos, posiblemente se logre la motivación requerida.
c) Prescindir del individuo.

En la administración por resultados sólo se supervisan éstos, es decir, el producto, no la ejecución.

La teoría de la expectativa

La teoría más completa pero que incluye, de una forma u otra, elementos de todas las teorías antes mencionadas y también, teniendo como base la jerarquía de necesidades de Maslow, es la teoría de la expectativa.

Esta teoría puede ser comprendida y utilizada por los administradores de bibliotecas como medio para la motivación de personal.

La teoría de la expectativa (ver figura 7) tiene cuatro grandes variables (Dodge, 1980, p. 93):

1. Esfuerzo.
2. Actividad.
3. Resultados.
4. Valencia o valor.

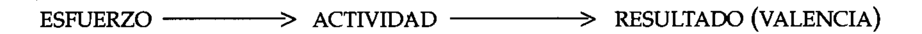


Figura 7. Componentes de la teoría de la expectativa. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980). Employee motivation: expectancy theory, *Journal of library administration*, 3 (1), p. 43.

El esfuerzo que realizan los individuos es debido a:

- Lo aceptable de los resultados que obtenga de su comportamiento para la realización de la actividad de trabajo.
- La estimación de que los resultados que ellos esperan se obtenga.
- La estimación de sus habilidades para cumplir con éxito la actividad o labor que se les encomendó.

Los empleados siempre estarán esperando una recompensa por el cumplimiento o desempeño de su actividad o labor de trabajo, así sea una actividad como colocar los libros en la estantería o una labor completa como organizar una sección de la biblioteca.

El tamaño y significado de la recompensa debe ser semejante al tamaño y significado del trabajo realizado.

La valoración de este resultado o recompensa obtenida es conocida como valencia o valor.

Algunos de estos resultados obtenidos del desempeño de la actividad pueden ser extrínsecos (aumento de sueldo, vacaciones u otros beneficios) o intrínsecos (el incremento de la autoestima o satisfacción de necesidades de alto nivel jerárquico). Todo resultado obtenido por el personal variará de uno a otro y de época a época.

El personal directivo de las bibliotecas podría considerar dar el estímulo o recompensa que resulte atractivo para el personal y que

satisfaga sus necesidades y no dar el que agrade al administrador. Es lógico suponer que cada individuo tiene diferentes expectativas.

La valencia o valor de ese resultado obtenido por el empleado es medido en una escala subjetiva para él, que va desde –1 (altamente indeseable) a +1 (altamente deseable).

La fuerza motivacional está determinada por el establecimiento del resultado esperado y por lo tanto de los valores que un individuo da a esos resultados, es la sumatoria de los valores de los resultados, tanto positivos como negativos; la sumatoria de los valores de los resultados ofrecidos o recompensas brindadas a los empleados hace aumentar el esfuerzo que ellos dedican al desempeño de la actividad (ver figura 8).

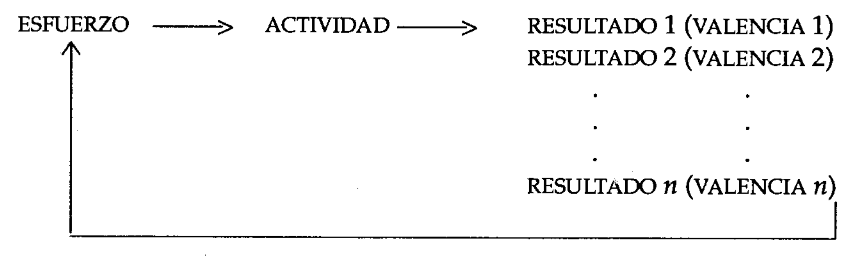


Figura 8. El valor de los resultados afecta el esfuerzo. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980). Employee motivation: expectancy theory, *Journal of library administration*, 3 (1), p. 45.

La instrumentalidad o expectativa, que es otra variable de la teoría, se refiere a la estimación de probabilidad de que un resultado o recompensa ocurra o no y se encuentra entre la actividad y el resultado.

La instrumentalidad varía de –1 (que los resultados esperados no son probables que ocurran por estar desligados de la actividad que se realiza) a +1 (en la cual la probabilidad de que salga el resultado esperado es por estar completamente ligado con la actividad). La instrumentalidad puede afectar al valor que se le dé a los resultados y por lo tanto alterar el esfuerzo que haga el empleado (ver figura 9).

Si la instrumentalidad es negativa, la motivación potencial será baja. La motivación potencial de un flujo o corriente de resultados es determinada por la multiplicación de cada valor o valencia de los resultados por el valor de su instrumentalidad. La motivación

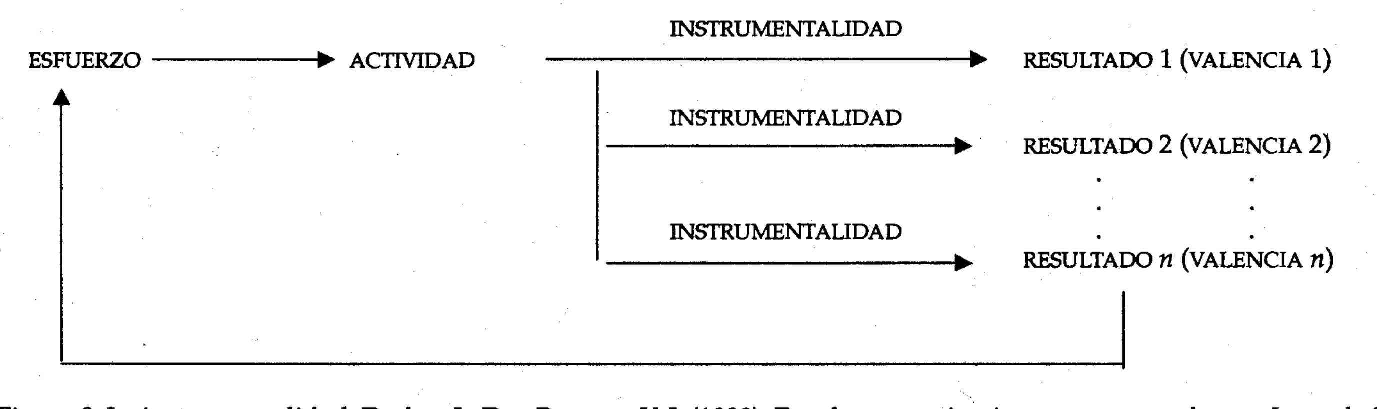


Figura 9. La instrumentalidad. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980). Employee motivation: expectancy theory, *Journal of library administration*, 3 (1), p. 46.

que resulte redundará en un incremento (o si es negativa, en un decremento) del esfuerzo puesto por el empleado para el desarrollo de la actividad.

J.R. Hackman y L. W. Porter (Fleishman, 1996, p. 295) dan la fórmula F = E x V donde F es el esfuerzo o la fuerza realizada; V es la valencia o valor que le da el empleado a la recompensa que él espera y E es la expectativa o probabilidad que da el empleado a que ocurran los resultados que él supone. Dodge (1980, p. 46) llama a la expectativa, instrumentalidad y es la que tiene valores positivos o negativos. Entonces, podemos llamar a la expectativa, instrumentalidad.

Hay que considerar otros factores o variables que alteran la relación esfuerzo-actividad. Estas variables llamadas moderadores son:

- La tecnología que se aplica en el trabajo.
- La percepción de roles.
- Las características y habilidades del empleado.
- La retroalimentación.

Estas variables complementan el esfuerzo realizado por el empleado para hacer la actividad y por lo tanto afectan la instrumentalidad o expectativa, los resultados y la valencia, así como, por lo tanto, nuevamente el esfuerzo.

La tecnología aplicada para realizar la actividad de trabajo, conjugada con las características y habilidades de cada individuo, afectan el desempeño de la actividad y por lo tanto las demás variables.

Las percepciones de roles que tiene el empleado modifica, también, su comportamiento, al realizar las actividades y por consecuencia, el resultado, ya que el empleado está intentando realizar un papel, para cubrir los objetivos de la institución. En otras palabras, las percepciones de papeles determinan el sentido en que el individuo aplica sus esfuerzos.

Las características y habilidades del empleado son un factor importante para la realización de la actividad, ya que las capacidades, físicas e intelectuales de un individuo pueden ser limitantes, en unos casos, para el desarrollo de la actividad o estas mismas, en otros casos, pueden aportar un desenvolvimiento de las labores.

La retroalimentación recibida durante el curso del trabajo afecta la actividad de los empleados, ya que si la retroalimentación es negativa, éstos reducen sus esfuerzos al realizar sus labores.

En suma, además de las cuatro principales variables expuestas en un principio (esfuerzo, actividad, resultados y valencias) se tienen dos más:

Los moderadores, que incluyen:

- Tecnología que se aplica en el trabajo.
- Las características y habilidades del empleado.
- La percepción de roles.
- La retroalimentación.

y la instrumentalidad o expectativa (ver figura 10).

Por último hay dos variables más que entran en la teoría de la expectativa:

- La satisfacción.
- La equidad (ver figura 11).

Cuando el empleado pone su esfuerzo para realizar la actividad y obtiene los resultados que él espera, tiene un grado de satisfacción; éste se encuentra en función de los resultados y las valencias o valores que da el empleado a la recompensa o resultado obtenido.

Si los resultados dan una valencia positiva, el esfuerzo y la actividad realizada por el empleado le producen una satisfacción; en cambio si los resultados dan una valencia negativa, el esfuerzo y la actividad que realizó el empleado provocan en él una insatisfacción.

Las experiencias de satisfacción que tiene el empleado afectan otras variables en la secuencia motivacional. La satisfacción hace aumentar el nivel de esfuerzo, la instrumentalidad o expectativa y por lo tanto, la valencia. El empleado en el futuro tratará de hacer lo mismo para tener el mismo nivel de satisfacción y sucederá a la inversa si está insatisfecho. Por lo tanto el nivel de satisfacción afecta la motivación futura.

La satisfacción o insatisfacción produce una tensión en el empleado, motivándolo a seguir obteniendo esa satisfacción o modificar su conducta para obtener la satisfacción en caso de estar insatisfecho.

La otra variable que a su vez afecta la satisfacción, es la equidad.

La equidad es la imparcialidad con la cual los individuos han sido tratados; ésta, además de tener efectos sobre la satisfacción,

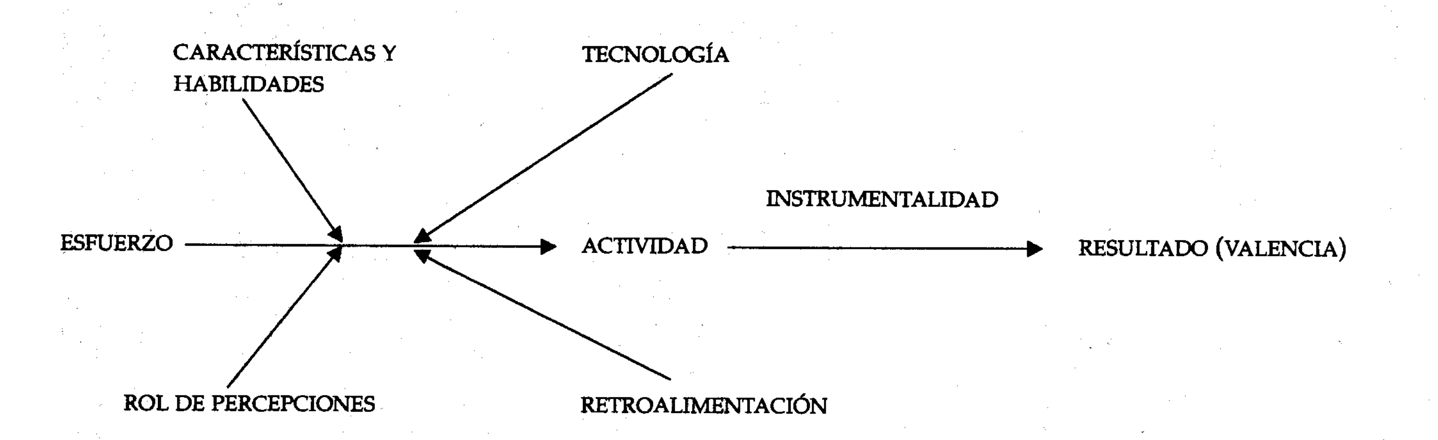


Figura 10. Los moderadores. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980). Employee motivation: expectancy theory, *Journal of library administration*, 3 (1), p. 48.

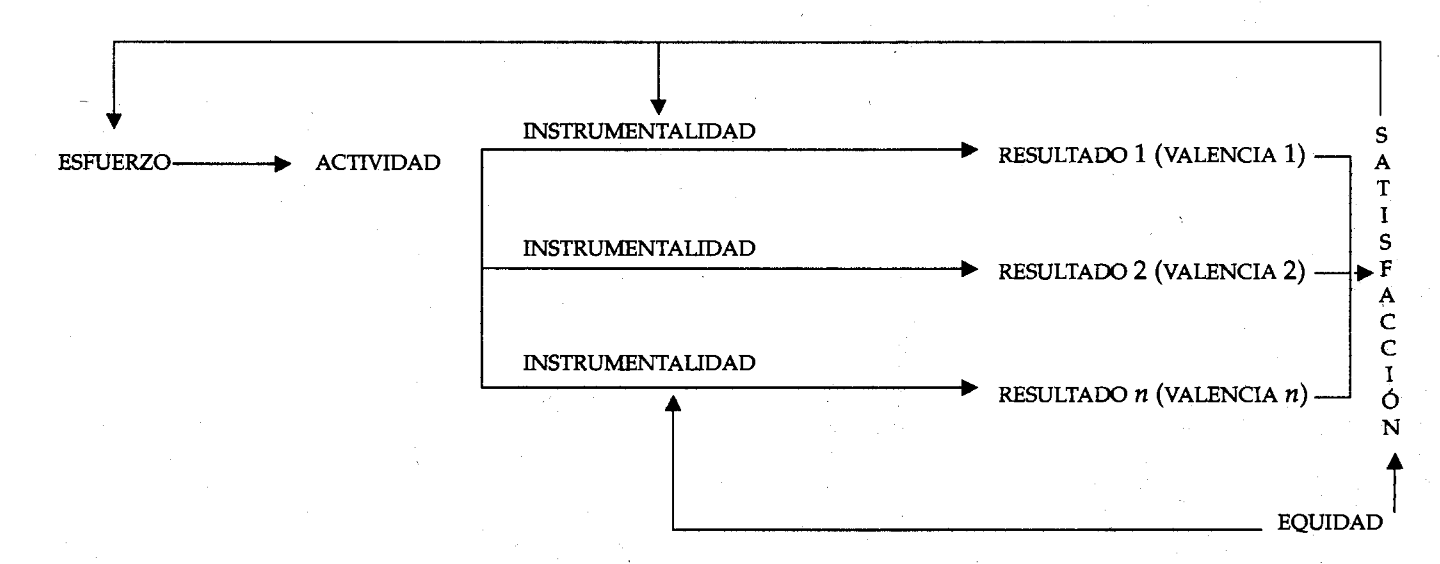


Figura 11. La satisfacción y la equidad. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980). Employee motivation: expectancy theory, *Journal of library administration*, 3 (1), p. 49.

incide en la instrumentalidad y, a su vez, puede provocar el cambio de las valencias o valores de los resultados.

La teoría de la expectativa contiene elementos que se mencionan en otras teorías sobre motivación de personal. Tiene su base en la jerarquía de necesidades de Maslow.

En la figura 12 se muestran todas las variables que intervienen en la teoría de la expectativa.

Esta última teoría de la motivación presenta una serie de variables que la hacen compleja pero a la vez la más completa que permite describir, interpretar y aplicar en la dirección de personal en las bibliotecas.

Conclusiones

Los apartados expuestos en este documento acerca de la motivación de personal y las diversas teorías que ayudan a comprender este proceso tan complejo de la dirección de personal en las bibliotecas permiten presentar las siguientes conclusiones.

El conocimiento y, principalmente, la aplicación de estas teorías en el proceso administrativo de las bibliotecas, debe realizarse teniendo información sobre los siguientes aspectos:

- Los planes de incentivos que tiene la institución donde se encuentra inmersa la biblioteca.
- La selección de personal, a través de la cual se obtiene información acerca del contexto social y económico, el nivel educativo, el aspecto psicológico y la preferencia vocacional del empleado.
- El expediente que se va conformando del empleado dentro de la institución y de la propia biblioteca.

El director de la biblioteca debe poseer un conocimiento de los postulados de las diversas teorías de motivación de personal que existen.

Asimismo es conveniente que todo director de biblioteca esté consciente de la relación que guarda la tríada: comunicación-motivación-liderazgo.

La gestión de las diversas unidades de información es responsabilidad del director de las mismas y el personal que labora en ellas

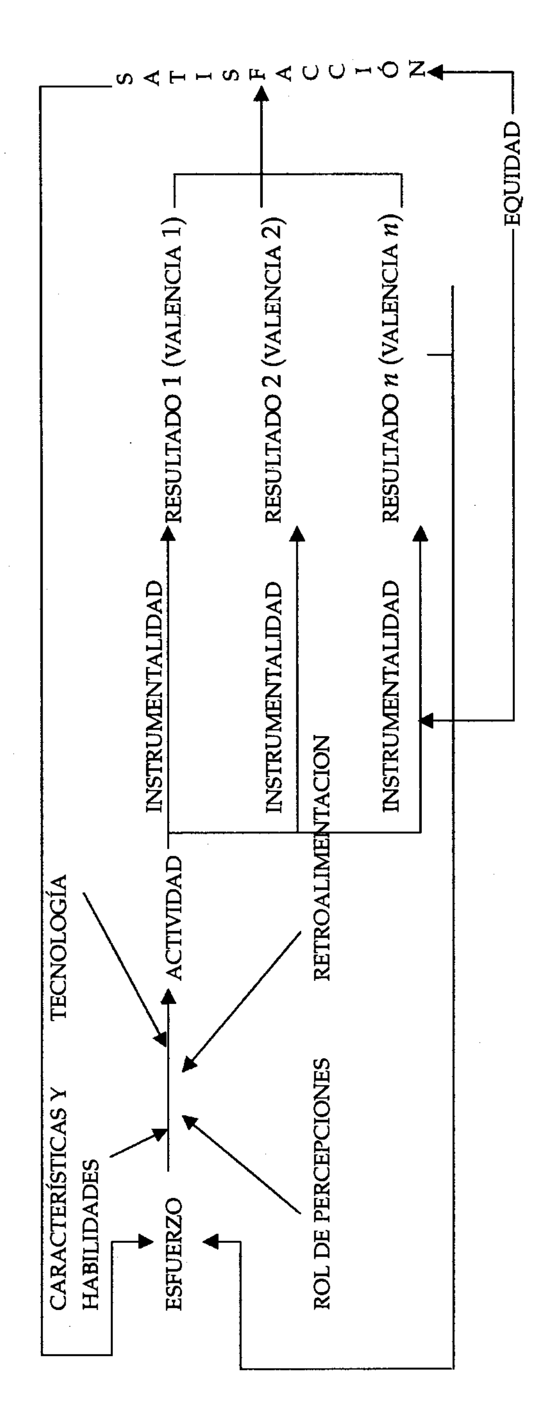


Figura 12. Modelo de la teoría de la expectativa. Dodge, L. D. y Ramsey, V. J. (1980), Employee motivation: expectancy theory at work, en *Journal of Library Administration*, 3(1), p. 50.

es un factor de vital importancia para que dichas unidades cumplan con la finalidad para la cual fueron creadas.

La dirección de personal en bibliotecas debe formar parte de la formación del bibliotecólogo, que va a ejercer su profesión dirigiendo personal en alguna biblioteca.

Referencias

ADAIR, J. (1998). *El liderazgo basado en la acción.* México: McGraw-Hill.

BEKNER, D. S. (1979). Library staff development through perfomance appraisal. *College and Research Library*, 40 (4), 335-344.

BUONOCORE, D. (1976). *Diccionario de Bibliotecología: términos relativos a la Bibliotecología, Bibliografía, Bibliofilia, Biblioteconomía, Archivonomía, Archivología, Documentología, Tipografía y materias afines.* 2ª ed. Buenos Aires: Marymar.

COFER, C. N. (2001). *Motivación y emoción.* Bilbao: Declee Brower.

DODGE, L. D. (1980). Employee motivation: expectancy theory at work. *Journal of Library Administration*, 3 (1).

EVANS, G. E. (1990). *Técnicas de administración para bibliotecarios.* México: UNAM.

FLEISHMAN, E. A. y Alan R. B. (1996). *Estudios de Psicología Industrial y del personal.* México: Trillas.

FLIPPO, Edwin B. (1998). *Principios de administración de personal.* México: McGraw-Hill.

GELLERMAN, P. W. (1999). *Motivación y productividad.* México: Diana.

Introducción a los salarios e incentivos (1997). México: Centro Nacional de Productividad.

LUNDREN, E. F. (1996). *Dirección organizativa: sistemas y procedimientos.* México: Logos.

MCGREGOR, D. (1979). *El aspecto humano de las empresas.* México: Diana.

MINER, J. B. (1998). *El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica.* México: CECSA.

MORTON, D J. (1975). Applying theory to Library Management. *College and Research Libraries*, 36 (4), 302-307.

SEXTON, W. P. (1999). *Teorías de la organización.* México: Trillas.

SIEGEL, L. (1998). *Psicología Industrial.* México: CECSA.

TERRY, G. R. (2000). *Principios de Administración.* México: CECSA.

Elementos teórico-pragmáticos del liderazgo

César Augusto Ramírez Velázquez

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito proporcionar a los alumnos de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información de la FFyL, UNAM, una serie de elementos relacionados con un tópico imprescindible en el área de la administración de servicios de información y que es de suma importancia en su formación bibliotecológica: *El liderazgo.*

El bibliotecólogo, en su práctica profesional, se encuentra normalmente a cargo de uno o varios grupos de colaboradores que le apoyan en la consecución de las metas que pretende alcanzar de los proyectos, programas y actividades propias de las unidades de información en que laboran. En tal contexto es que se considera pertinente realizar este trabajo con el objetivo de mostrar a los alumnos las principales teorías sobre el liderazgo que se manejan en la administración de recursos humanos.

Este panorama se ha preparado de manera tal que permita inducir a los alumnos a profundizar e investigar en la literatura lo que se ha producido al respecto, que lean y estudien a otros autores, analicen, discutan, ponderen, y se formen un criterio propio con relación a las diversas teorías que se han generado en torno al tópico en cuestión y las pongan en práctica.

Principalmente estos apuntes están basados en el libro de Harold Koontz y Heinz Weihrich *Elementos de la administración* (1995), quienes tratan, en uno de sus capítulos, de manera muy completa y objetiva el tema; esto se ha enriquecido con perspectivas de otras obras que también abordan profusamente el tema del liderazgo.

El contexto del liderazgo en el quehacer del bibliotecólogo

El bibliotecólogo es el profesional que tiene la responsabilidad de establecer las directrices que marcarán el rumbo de la unidad de información que se encuentre a su cargo, por lo que debe estar preparado para administrar los diversos recursos que inciden en el buen funcionamiento de ésta.

En el marco de sus responsabilidades están las de planear, administrar, controlar y supervisar las actividades del personal; es decir, de él depende que las personas que trabajen bajo su coordinación realicen sus actividades con responsabilidad, calidad y actitud de servicio.

En este sentido, el bibliotecólogo debe ser una persona cuyas características lo presenten ante sus colaboradores como el líder que los guiará por el camino preciso y correcto para lograr y consolidar los objetivos de la institución en que laboran.

Liderazgo versus dirección

No se debe confundir dirección con liderazgo. La capacidad para dirigir y saber hacer todo el trabajo administrativo es la clave si se quiere ser un director efectivo. Los directivos tienen que utilizar las funciones de su puesto con el fin de combinar todos los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos. Para conseguirlo, debe existir un rol claro y un grado de autoridad que apoye sus acciones.

Por lo tanto, se debe entender la palabra dirigir como la influencia en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la institución y del grupo en que se encuentran inmersas. Los administradores reconocen que la mayoría de los problemas surgen de la gente, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo; de ahí que los administradores efectivos deban ser también líderes efectivos.

¿Qué es el liderazgo?

En este sentido, el bibliotecólogo-administrador, para que logre comprender la importancia de su papel como líder, debe comenzar por hacerse la siguiente pregunta: ¿qué es el liderazgo? y encontrará,

entre otras acepciones, que un líder es una persona que influye sobre los demás y que puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento.

Asimismo, verá que la mayoría de las personas tiene ciertos mitos en relación con los líderes; por un lado, algunas indican que así nacen, que siempre están activos, que hacen que los demás realicen lo que ellos desean, etcétera. Por otro lado, hay quienes creen que los líderes no nacen, se hacen, considerando al liderazgo como un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos.

Otra pregunta que se debe hacer es: ¿se puede enseñar el liderazgo?, a lo que responde el profesor Noel Tichy de la Universidad de Michigan (Koontz, O'Donnell y Weihrich, 1988, p. 369), quien estima que el 80% del liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que un 20% se puede adquirir mediante la capacitación y el estudio; que esto es difícil de comprobar y depende de las personas, pero señala que la experiencia y capacitación en el trabajo y en el aula tienen que ir de la mano.

Así, se puede afirmar que es posible desarrollar el liderazgo en los individuos a través de una formación sistemática que redunde en el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades cognoscitivas; esto lo reafirma Siliceo (1992) cuando menciona que el talento y la formación de líderes serán resultado de la educación y entrenamiento sistemático, que requerirán, desde luego, de un alto trabajo por parte de las instituciones educativas, que deberán establecer las bases de dicha formación, y principalmente de las personas que quieran comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional.

Todos los seres humanos tenemos el potencial suficiente para ser líderes, pero también es indispensable reconocer nuestras fuerzas y debilidades. Por otra parte, hay que reconocer nuestras potencialidades y apoyarse en ellas (Hernández, 1998, p. 33).

En otras palabras, como indica Casares (2001, pp. 20-21): *el líder nace;* es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer. *También el líder aprende,* no importa el nivel donde se esté, siempre se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje; y de igual forma, las cualidades del líder se construyen y son favorecidas por las circunstancias.

Lo importante es que se pueden desarrollar y promover las habilidades de liderazgo y que éste se puede aprender y se puede transmitir.

Koontz, O'Donnell y Weihrich (1988, p. 70) indican que el liderazgo supone seguimiento y que los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, por lo que es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgos y comunicaciones.

Como se ha visto, el liderazgo es un aspecto importante de la administración. Lo que convierte en líder a un ser humano es la disposición de las personas a seguirlo; es decir, las personas normalmente tienden a seguir a aquellos individuos que consideran pueden proporcionarles un medio a través del cual lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1995, p. 367), el liderazgo se define como "influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Idealmente, a las personas se les debe estimular para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar, sino también la disposición para hacerlo con celo y confianza".

El celo se debe comprender como la seriedad e intensidad con la que se debe realizar un trabajo; y la confianza como el reflejo de la experiencia y la capacidad técnica que tiene el individuo para ejecutarlo (Koontz, O'Donnell y Weihrich, 1988, p. 70).

Los líderes ayudan a sus colaboradores a lograr objetivos estimulando la aplicación máxima de sus capacidades; participando al frente del grupo para facilitar su progreso e inspirarlo con el fin de lograr sus metas organizacionales.

Habilidades en el liderazgo

La persona que ejerce el arte del liderazgo tiene la habilidad para que cada grupo de individuos se desempeñe cerca de su capacidad total. Esta habilidad se compone, cuando menos, de cuatro elementos importantes:

a) La capacidad de usar el poder con efectividad y de un modo responsable.
b) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diversas situaciones.

c) La capacidad de inspirar.
d) La capacidad de actuar de una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.

Como se puede observar, el primer componente del liderazgo es el poder, que no necesariamente significa autoridad, sino que es un término mucho más amplio; poder es la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Y autoridad (en la organización) es el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros; es un tipo de poder, pero dentro del ambiente organizacional.

Existen diversas bases de poder, entre las cuales se mencionan:

- *El poder legítimo.* Que es el resultado del puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por medio del cual las personas aceptan como *legítimo* un puesto.
- *El poder del conocimiento.* Éste se deriva de la pericia de una persona o un grupo, quienes suelen tener mucha influencia sobre otros debido a que se les respeta por sus conocimientos especiales.
- *El poder de referencia.* Que se refiere a la influencia que pueden ejercer personas o grupos, porque las personas suelen creer en ellas y en sus ideas.
- *El poder de recompensa.* En donde el poder es fruto de la capacidad de algunas personas para conceder recompensas.
- *El poder coercitivo.* Que está sumamente relacionado con el poder de recompensa y deriva por lo regular del poder legítimo; es el poder para castigar de una manera u otra, ya sea despidiendo a un subordinado o negando un aumento por méritos.

Derivado de lo anterior, se deduce que el poder es la autoridad organizacional que proviene del poder del puesto o poder legítimo y que cuando se habla de autoridad en un ambiente administrativo, por lo general se está refiriendo al poder de los puestos.

El segundo aspecto o componente del liderazgo es la comprensión fundamental de las personas, en donde el líder debe estar consciente de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas con el fin de ser capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar de manera tal que obtenga las respuestas deseadas. Para

esto, es imperativo que conozca las teorías modernas de motivación, las clases de fuerzas motivadoras y aplicar un sistema de motivación acorde con las personas que integran al grupo o grupos que encabeza.

El tercer aspecto es la capacidad de inspiración que debe tener el líder para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto; es decir, que mientras la utilización de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, también se obtiene inspiración de los dirigentes del grupo. Puede ser que éstos tengan cualidades de encanto y atractivo que fomenten la lealtad, la devoción y un fuerte deseo de parte de sus seguidores de realizar lo que desean sus dirigentes.

No se trata de satisfacción de necesidades, más bien se trata de personas que respaldan desinteresadamente al jefe o caudillo que han elegido. Las situaciones desesperadas y aterradoras son los mejores ejemplos de liderazgo fundamentado en la inspiración. Se puede argumentar que este tipo de inclinación no es desinteresada, que es de interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe por seguir a aquellos en quienes confían, aunque muy pocos negarán el valor del atractivo personal en ambos casos.

El cuarto componente es la capacidad de actuar, que se circunscribe al estilo del líder en su forma de conducirse y el clima de motivación que genera, mismo que dependerá de las expectativas, las recompensas percibidas, el esfuerzo que se considere pertinente, las actividades a realizar y de otros factores que forman parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

Otras habilidades y talentos que debe tener quien ejerce el liderazgo son entre otras (Hernández, 1998, pp. 35-36):

- *La autoconfianza.* Que implica tener un sano sentimiento de valoración y autoestima que sea el fundamento de su fortaleza interna; ser un idealista para lograr metas imposibles, infundiendo consecuentemente confianza a los demás. Mientras más se reconozcan las cualidades, será más fácil trabajar sobre las mismas
- *Autocrítica.* La conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades, mostrándose inflexible ante el fracaso.
- *Autoeducación.* Los líderes deberán tener como requisitos básicos el interés y el compromiso al aprendizaje. La capacidad de

autoeducarse es la única manera de hacer frente a los niveles de obsolescencia, que en nuestro ámbito son notables. Estar al día, estudiar continuamente para toda la vida es una obligación de todo aquel que pretende dirigir grupos.

- *Objetividad.* El líder ejerce un manejo objetivo y realista de las situaciones a las que se enfrenta, difunde ideas y presenta proyectos como algo emocionante; toma decisiones adecuadas para llegar a una meta. La capacidad de imaginar nuevas probabilidades tiene una elevada valoración en el liderazgo.
- *Modestia.* La sencillez, así como la moderación, el buen uso del poder y el no vanagloriarse del nivel o estatus, son condiciones para el liderazgo. El carisma del líder, entre otros elementos, está impregnado de humildad.
- *Comunicación.* Comunicarnos con otros es una de las tareas más importantes y el proceso fundamental de las relaciones humanas. Para comunicar es necesario mantener una consistencia de lo exterior con lo interior. Quizá no es más importante la presencia que el contenido, pero sí el complemento adecuado. El líder no es aquel que habla bien o que maneja una geometría del lenguaje, es aquel que habla con el corazón, con verdades, con pasión, reflejando su expresión total. Da ese reconocimiento constante a todo, motiva a la gente, por eso, el trato especial es característico del líder (Sayles, 1982).
- *Convencimiento.* Convencimiento libre de todo aquello que comunica, manda, instruye o solicita. El convencimiento generará compromiso y libertad, claro, con un poder de autoridad, pero con una responsabilidad colectiva. Y se logra a través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente la visión del líder hacia el cambio.
- *Delegación.* Que no significa entregar una responsabilidad y desentenderse de ella, sino la oportunidad para compartir un trabajo en equipo, integrar esfuerzos, enseñar a las demás personas. Los buenos líderes fomentan el crecimiento de todos sus seguidores.

Variables en el comportamiento del líder

En este tenor, se vislumbra que todo dirigente debe moverse entre las siguientes dos variables para lograr su cometido:

1. Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.
2. Ser capaz al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

El descuido de estas dos variables lo debilitan en su función de productividad, ya que por un lado fracasaría en el logro de los resultados, y por el otro fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte.

Para comprender mejor estas variables de conducta, a continuación se esbozan una serie de teorías sobre los estilos de liderazgo. Estos estilos se basan en el uso de autoridad:

- *Líder autocrático.* Ordena y espera obediencia, es dogmático y firme; dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
- *Líder democrático o participativo.* Consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlo.
- *Líder liberal.* Usa muy poco su poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen mucho de sus subordinados, que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de sus seguidores facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo (ver figura 1).

Aún en esta clasificación sencilla de estilos de liderazgo se puede ver que existen algunas variantes, por ejemplo: se piensa que algunos líderes democráticos son "autócratas benévolos"; puesto que, aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, predomina la suya. Pueden estar dispuestos a escuchar y tomar en cuenta las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando se tiene que tomar una decisión quizá sean más autócratas que benevolentes.

Con relación a la variante del líder participativo como la persona que apoya, vemos que en esta categoría quizá considere sus tareas no sólo como la de consultar con sus seguidores y tomar en cuenta

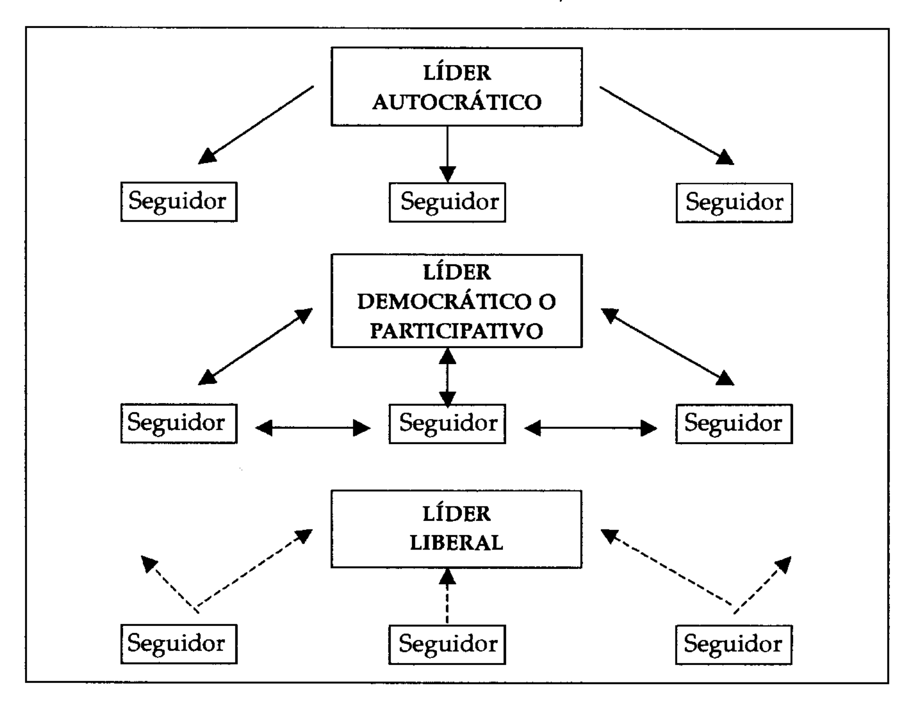


Figura 1. Flujo de influencia en las tres situaciones de liderazgo.
Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. (1995), *Elementos de administración*, México, McGraw-Hill, p. 371.

con mucho cuidado sus opiniones, sino también hacer todo lo posible para ayudarlos a cumplir sus tareas. El uso de cualquier estilo dependerá de la situación.

Otra teoría es la que maneja Likert a partir de sus cuatro sistemas de administración. Los cuatro sistemas de administración de Likert están basados en sus estudios por tres décadas sobre los patrones y estilos de los líderes:

- El sistema 1, lo define como el explotador-autoritario; sus gerentes son en extremo autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el terror y el castigo y sólo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima.
- El sistema 2 se conoce como "benevolente-autoritario", sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y con algo de

temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

- El sistema 3 se conoce como "consultor", puesto que los gerentes en este sistema tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa. Normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados. Usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación. Utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes. Toman en la cima las decisiones generales y políticas al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.
- El último es el sistema 4, que consideró como el más participativo de todos y lo denominó el "grupo participativo". Los gerentes tienen seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendente y con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con sus subordinados como un grupo.

En general, Likert encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del sistema 4 a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados.

Robert Blake y Jane Mouton, desarrollaron la teoría de la malla gerencial, cuyo modelo es muy conocido y permite definir los estilos de liderazgo. Muestra la importancia de la preocupación del gerente tanto por la producción como por las personas. La malla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. La primera se interpreta en una forma amplia. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal para el logro de las metas, el mantenimiento de la dignidad de los trabajadores, la

responsabilidad basada en la confianza más que en la obediencia, el proporcionar buenas condiciones de trabajo y el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias. La segunda incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de cosas, como la calidad en las decisiones políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del personal, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

Dentro de esta malla gerencial, los cuatro estilos extremos, reconocidos por Blake y Mouton, se explican a continuación (ver figura 2):

- El estilo 1.1, conocido como "administración empobrecida", donde los gerentes se preocupan muy poco tanto por las personas como por la producción y tienen una participación mínima en sus trabajos; prácticamente han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso y actúan como mensajeros que comunican información de los supervisores a los subordinados.
- El estilo 9.9 se encuentra al otro extremo, en donde los gerentes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo" que pueden armonizar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de las personas.
- El estilo 1.9 conocido como "administración del club campestre" es cuando los gerentes tienen poca o ninguna preocupación por la producción, sólo les interesan las personas. Fomentan un medio en el cual todos se sienten relajados, amistosos y contentos y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para lograr las metas de la empresa.
- Al otro extremo está el estilo 9.1 a cuyos gerentes se les denomina ocasionalmente "gerentes autócratas de tarea", puesto que sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, tienen poca o nula preocupación por las personas y son bastante autócratas en su estilo de liderazgo.

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar de la malla. Es evidente que los gerentes o directivos 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas; logran moral y producción adecuadas pero no sobresalientes. No fijan demasiado altas las metas y es probable que tengan una actitud benevolente y autocrática hacia las personas.

La malla gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no dice por qué un gerente cae en una u otra parte de la malla. Para determinar la razón se tienen que observar las causas fundamentales, como pueden ser las características de personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y la capacitación de los gerentes, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en cómo actúan los líderes y sus seguidores.

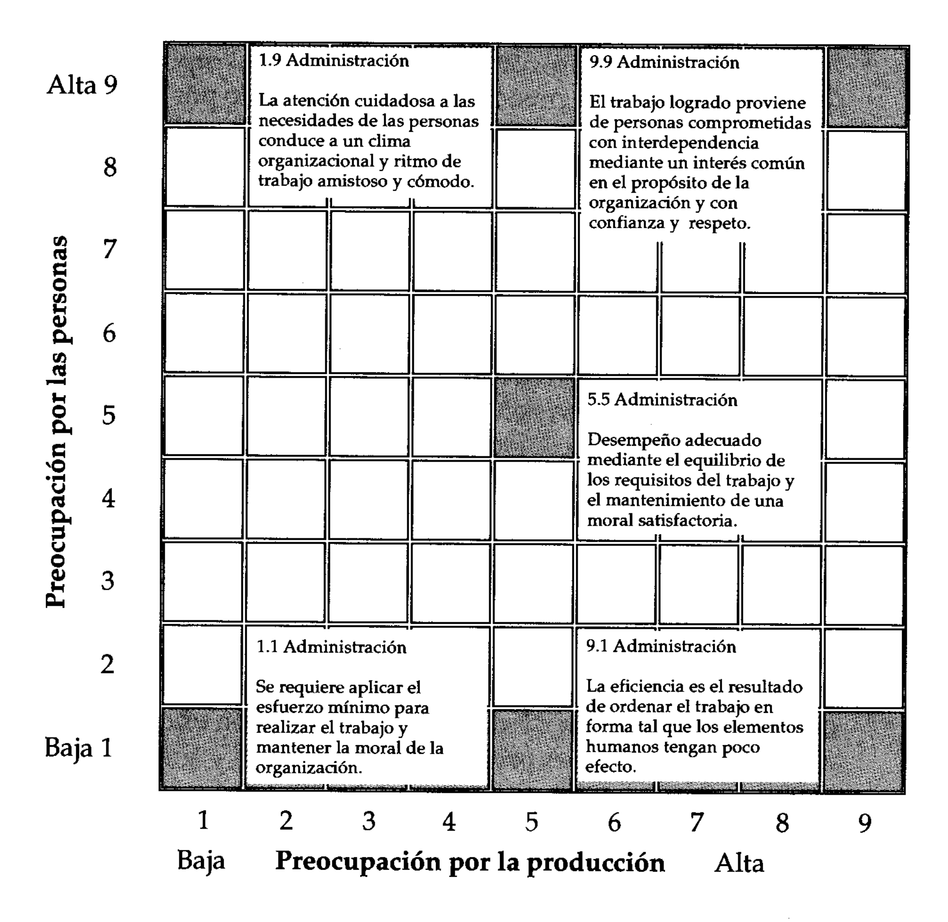


Figura 2. La malla gerencial. Adaptado de: Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964), *The managerial grid*, Houston, Texas, Gulf Pub. Co., p. 10.

Por otra parte, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt crearon el concepto *continuo del liderazgo*. Concebido el liderazgo como un continuo, ellos caracterizaron bien la adaptación de los estilos de liderazgo a las diferentes contingencias. Estimaron que el liderazgo incluye diversos estilos, que oscilan desde uno que es altamente centrado en el jefe hasta otro que está centrado altamente en el subordinado. Los estilos varían según el grado de libertad que otorga el líder o gerente a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo —autoritario o democrático—, este enfoque ofrece una gama de estilos, sin sugerir que uno siempre sea el correcto y otro siempre esté equivocado.

La teoría del continuo reconoce que el estilo que sea apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para estos dos autores, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:

- Las fuerzas que operan en la personalidad del gerente, incluyendo su sistema de valores, la confianza que tenga en los subordinados, la inclinación hacia estilos de liderazgo y las sensaciones de seguridad en situaciones de incertidumbre.
- Las fuerzas en los subordinados (como puede ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia de la ambigüedad) que afectarán la conducta del gerente.
- Las fuerzas en la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, la efectividad de los subordinados que trabajan como una unidad, la naturaleza de un problema y la posibilidad de delegar sin riesgo la autoridad para manejarlo y la presión del tiempo.

Al revisar su modelo de continuo en 1973 (se formuló por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt colocaron círculos alrededor del modelo, para representar las influencias impuestas sobre el estilo tanto por el ambiente organizacional como por el social. Esto se hizo para insistir en la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas repercusiones del ambiente organizacional y del ambiente social fuera de la empresa. En su comentario de 1973 ellos insistieron en la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas del ambiente —como pueden ser los sindicatos la-

borales, las mayores presiones por responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos de ecología y de los consumidores— que retan los derechos de los gerentes a tomar decisiones, o de manejar a sus subordinados sin tomar en cuenta intereses externos a la organización (ver figura 3).

Enfoque situacional o de contingencia en el liderazgo

Al crecer el desencanto con los enfoques del "gran hombre" y de los rasgos para comprender el liderazgo, la atención se volvió hacia el estudio de situaciones y la creencia de que los líderes son el producto de situaciones determinadas. Se han realizado varios estudios basados en la premisa de que el liderazgo resulta muy afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera; muestra de que éste es un enfoque persuasivo son Hitler en Alemania, Mussolini en Italia, Roosevelt en Estados Unidos y Mao Tse-tung en China. Este enfoque del liderazgo reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Respalda la teoría del seguidor en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes ellos perciben (con razón o equivocadamente) que les ofrece un medio de cumplir sus deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y hace cosas o lleva a cabo programas creados para cumplirlos.

Es indiscutible que los enfoques situacionales o de contingencias tienen mucho significado para la teoría y la práctica administrativa; también se vinculan con el sistema motivacional y son importantes para los gerentes, quienes tienen que considerar la situación cuando diseñan un ambiente particular para su desempeño. A continuación, se presentan las teorías de Fiedler en cuanto a los enfoques, dimensiones y estilos del liderazgo:

- Enfoques de contingencia en el liderazgo.
  Fred E. Fiedler y sus asociados de la Universidad de Illinois han sugerido una "teoría de contingencia del liderazgo", cuyo enfoque está relacionado principalmente con el análisis del estilo del liderazgo. La teoría mantiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a diversos factores situacionales y a las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

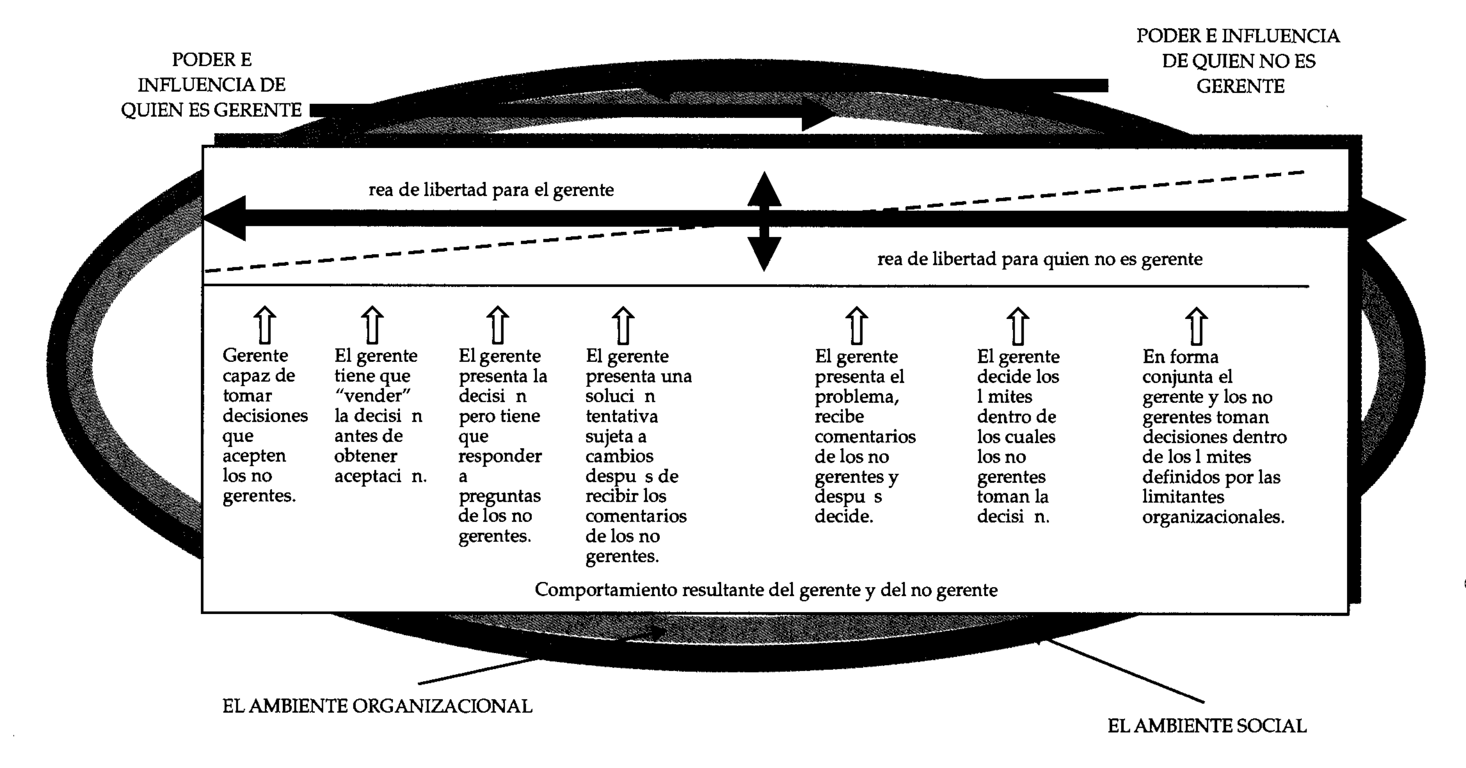


Figura 3. Continuo del comportamiento del gerente-no gerente. Tomado del libro de Koontz, H. y Weihrich, H. (1995), *Elementos de administración*, México, McGraw-Hill, p. 378.

- Dimensiones críticas de la situación del liderazgo.
  Fiedler describe tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que ayudan a determinar cuál tipo de liderazgo será el más efectivo:
  - Poder del puesto. Se refiere al grado por el que el poder de un puesto se distingue de otras fuentes de poder tales como la personalidad o los conocimientos, que permiten a un líder hacer que los miembros de un grupo cumplan con las instrucciones. En el caso de los gerentes éste es el poder que se origina de la autoridad organizacional. Fiedler señala que un líder con poder del puesto claro e importante puede obtener seguidores con más facilidad que aquel que no lo tenga.
  - Estructura de la tarea. Consiste en el grado en que se puedan aplicar con claridad las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de las mismas. Si las tareas son claras (en lugar de imprecisas y sin estructurar), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y se puede asignar de un modo más definido la responsabilidad por el desempeño a los miembros del grupo.
  - Relaciones líder-miembro. Fiedler la considera como la más importante. Desde el punto de vista de un líder, supone que el poder del puesto y la estructura de las tareas pueden estar, en gran parte, bajo el control de la empresa. Se refiere al grado en que a los miembros del grupo les agrada el líder y confían en él, estando dispuestos a seguirlo.

- Estilos del liderazgo.
  Fiedler estableció dos estilos de liderazgo:
  - El primero está orientado principalmente a la tarea, es decir, el líder obtiene satisfacción al ver que se realizan las tareas.
  - El segundo está dirigido principalmente a obtener buenas relaciones interpersonales y alcanzar una posición personal destacada.

A partir de los diversos estudios que realizó Fiedler, concluye lo siguiente: El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos propios del líder. Excepto quizá por un caso poco usual, simplemente no tiene significado hablar de un

líder efectivo o de uno inefectivo; sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación o inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad organizacional y del grupo se tiene que aprender no sólo cómo capacitar de un modo más efectivo a los líderes, sino también cómo crear un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse bien.

Se puede inferir que la efectividad del liderazgo depende de los diversos elementos en el ambiente del grupo; y que investidos del rol deseado de líderes, los gerentes que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo bajo su mando harán bien en reconocer que están practicando un arte. Sin embargo, al hacerlo tomarán en cuenta necesariamente las motivaciones a las que responderán las personas y su capacidad de satisfacerlas en el interés de alcanzar las metas de la empresa.

El enfoque del trayecto-meta en la efectividad del liderazgo

La teoría del trayecto-meta sugiere que la principal función del líder es aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor trayecto para lograr las metas y eliminar los obstáculos. Como lo afirmó Robert House (1971), la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros.

Además de las teorías de las variables de expectativas, se deben tomar en cuenta otros factores que contribuyen al liderazgo efectivo. Estos factores situacionales incluyen:

- Las características de los subordinados, cómo son sus necesidades, la seguridad en sí mismos y sus capacidades.
- El ambiente de trabajo, incluyendo componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo (ver figura 4).

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. La conducta del liderazgo de apoyo. Que toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.

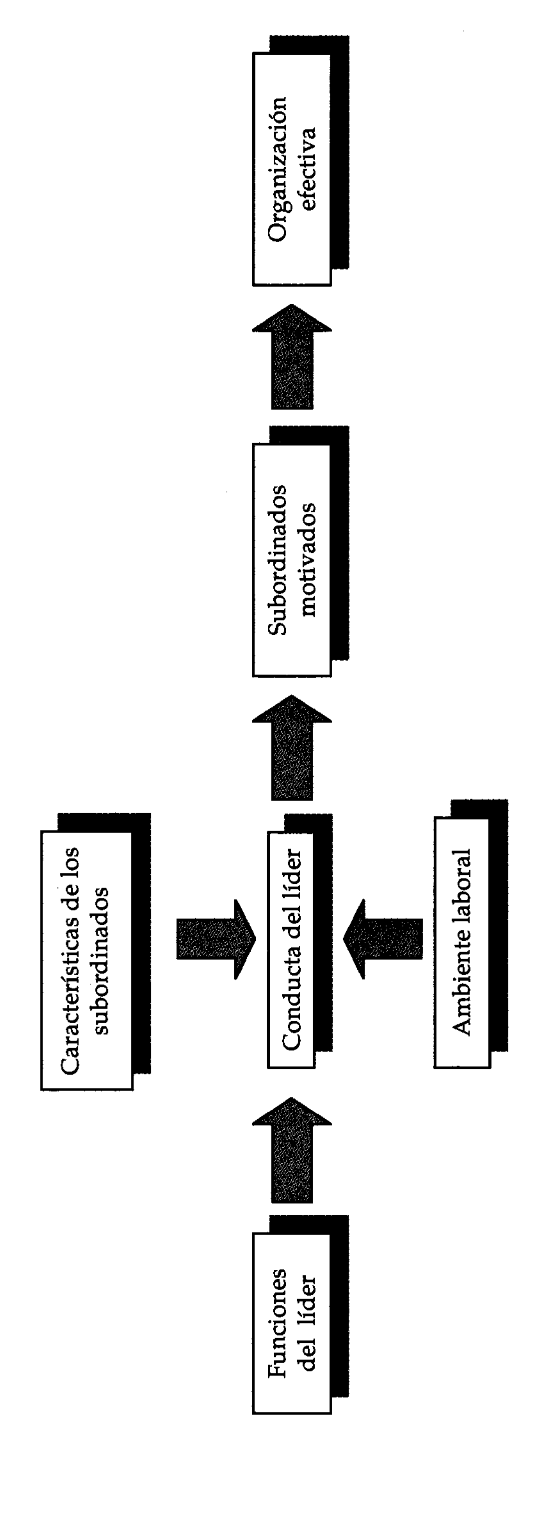


Figura 4. Enfoque del trayecto-meta en la efectividad del liderazgo.
Koontz, H. y Weihrich, H. (1995), *Elementos de administración*, México, McGraw-Hill, p. 385.

2. El liderazgo participativo. Les permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y puede dar como resultado una mayor motivación.
3. El liderazgo instrumental. Proporciona a los subordinados asesoramiento bastante específico y aclara lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado hacia el logro. Representa fijar metas retadoras, buscar mejorías en el desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas altas.

Esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas y de incertidumbre pueden resultar frustrantes para los subordinados y quizá sea necesario un estilo más orientado hacia las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué tienen que hacer, y mostrarles un trayecto claro hacia las metas.

La teoría afirma que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados hasta el grado en que ellos la vean como una fuente para su satisfacción. Asimismo, afirma que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados; es decir, es motivante, en tanto que su conducta haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo; y que la conducta mejore el ambiente de los subordinados mediante la capacitación, la dirección, el apoyo y la recompensa.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los trayectos entre la conducta y las metas. El líder puede hacer esto definiendo puestos y roles de tareas, eliminando los obstáculos para el desempeño, solicitando la ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, fomentando la cohesión del grupo y el esfuerzo en equipo, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo las tensiones y los controles externos, aclarando las expectativas y haciendo otras tareas que cumplan las expectativas de las personas.

Conclusiones

Como conclusión de este panorama acerca del liderazgo, se puede afirmar que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las perso-

nas para que contribuyan de buen grado y con entusiasmo a las metas del grupo. El liderazgo no es una tarea fácil, quien pretenda asumirlo debe tener una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para desarrollar los procedimientos idóneos que conduzcan a sus colaboradores a los fines y metas planteados en los distintos proyectos que se pretendan realizar.

Además, se deben tomar en cuenta las necesidades de sus subordinados, sus características particulares, sus deseos de mejoramiento y desarrollo, para motivarlos y capacitarlos con el fin de obtener de ellos un máximo esfuerzo, entusiasmo, comprensión, experiencia y calidad en las actividades que se les encomienden.

Referencias

CASARES ARRANGOIZ, D. (2001). *Liderazgo: capacidades para dirigir.* México: FCE.

ETLING, A. (1998). *Liderazgo efectivo.* México: Trillas.

EVANS, G. E. (1988). *Técnicas de administración para bibliotecarios.* México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas.

HERNÁNDEZ PACHECO, F. (1998). *El bibliotecólogo emprendedor.* México: El Autor. Tesis, Licenciado en Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.

HOUSE, R. J. (1971). A path goal theory of leadership effectiveness. *Administration Science Quarterly,* September 1971, 321-338.

KOONTZ, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1988). *Elementos de administración.* México: McGraw-Hill.

——— y Weihrich, H. (1995). *Elementos de administración.* 5ª ed. México: McGraw-Hill.

ROSENBAUM, B. L. (1995). *Cómo motivar a los empleados de hoy.* México: McGraw-Hill.

SAILES, L. R. (1982). *Liderazgo: estilos y técnicas: cuáles y cómo aplicarlas para alzanzar el éxito.* México: McGraw-Hill.

SILICEO AGUILAR, A. (1992). *Liderazgo para la productividad en México.* México: Limusa.

Mercadotecnia en los servicios de información

Guadalupe Carrión Rodríguez

Objetivo

El objetivo del presente documento es ofrecer una contribución a la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información que ofrece el Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, sobre diferentes aspectos de la mercadotecnia de los servicios de información: cuál ha sido su evolución; cuál es la percepción que los bibliotecarios han tenido de ella; los motivos de su aceptación o rechazo, tanto en las unidades de información, como en las escuelas de la especialidad, las que debieran jugar un papel directo y activo en la formación de profesionales con una abierta orientación al mercado. Se hacen algunas consideraciones sobre la mercadotecnia como concepto y como herramienta administrativa, a través de los cuales se proporciona un marco de referencia sobre los beneficios que los servicios de información pueden derivar de ella y de cómo desarrollar un plan efectivo de mercadotecnia para garantizar la mejor satisfacción de su clientela.

Antecedentes

Sobre el tema de mercadotecnia de servicios bibliotecarios y de información se han publicado numerosos documentos en los últimos años, con diversas perspectivas, a favor y en contra, tanto en cuanto al concepto mismo, como en cuanto a las actividades que le son propias, bien sea en las bibliotecas o unidades de información de cualquier tipo, como en los programas de formación de las escuelas de bibliotecología.

Lo publicado hasta la fecha no necesariamente refleja el convencimiento de los profesionales bibliotecarios y especialistas de servicios de información en este tema. Por ejemplo, de 1990 a 2003, con el apoyo de la biblioteca del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas (CUIB), obtuve la siguiente información: la base de datos de Library Literature sólo registró 65 documentos bajo el descriptor de mercadotecnia de bibliotecas y de servicios de información, en tanto que en la base de datos LISA, utilizando el mismo descriptor, se identificaron alrededor de 880 documentos. Por su parte, en el propio CUIB la disponibilidad de documentos sobre este tema, específicamente en bibliotecas y servicios de información, es también reducida. En su catálogo general identifiqué alrededor de 15 documentos y en la base de datos de Infobila, no más de 30. Estos datos se presentan sólo con el propósito de dar a conocer que la literatura sobre el tema es pobre, tanto en el entorno internacional, como en nuestro propio país, por lo que se requeriría que los profesionales de esta especialidad elaboren estudios, desarrollen investigaciones, produzcan documentos de difusión, a fin de que, en primer término, se conozca el por qué de su importancia y al conocerla, propiciar su más rápida aceptación en las muy diversas tareas de esta profesión.

Breve retrospectiva de la mercadotecnia

Un breve e interesante panorama sobre la evolución del concepto y actividades de la mercadotecnia en bibliotecas, se ofrece en la publicación de la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecas (IFLA, por sus siglas en inglés), que reúne artículos de varios bibliotecarios, en algunos de los cuales se muestra un panorama histórico de cómo el concepto de mercadotecnia y su percepción ha evolucionado a lo largo de varias décadas; otros, relacionados con su actitud para aceptar dicho concepto, cuáles han sido las razones para incorporarla o no a su diario quehacer, lo que en muchos casos ha dependido de que no se ha tenido claridad respecto a sus implicaciones y a sus beneficios (Savard, 2000).

Cabe añadir un par de referencias más sobre el tema: una publicación de ASLIB en la que se reúnen artículos relacionados con diversos aspectos de la mercadotecnia de servicios de información (Cronin, 1992), y una bibliografía de Sheila Webber (2002), disponible en

internet, que proporciona referencias de artículos tanto sobre mercadotecnia de estos servicios en general, como en cuanto a aspectos específicos, sin duda, ambas valiosas fuentes de consulta.

En la publicación de IFLA a la que se ha hecho referencia, Greta Renborg (2000, pp. 5-11), bibliotecaria sueca, indica que, en estricto sentido, la mercadotecnia de servicios de información surge a finales del siglo XIX: "mucho antes que se hiciera referencia al concepto como tal; aún antes del frecuentemente citado discurso que pronunció Samuel Swett Green, en ocasión de la Conferencia de la ALA en 1876, en el que hacía énfasis en 'mejorar las relaciones personales entre bibliotecarios y lectores'" (Renborg, 2000, p. 5). El reconocimiento de la importancia de vincular a los oferentes con los demandantes de los servicios bibliotecarios, se ha manifestado más frecuentemente, en países de mayor desarrollo, como en los Estados Unidos y el norte de Europa, en los que el número de analfabetas es reducido y cuentan con mayor disponibilidad de recursos, tales como escuelas de niveles básico y medio, bibliotecas y escuelas de bibliotecarios; ello no implica, sin embargo, que este interés no se haya manifestado en otros países, como en la India, en lo que se conoció como el "movimiento de biblioteca," uno de cuyos pioneros fue Maharajá Rao II (1862-1939), quien introdujo la educación obligatoria en Baroda en 1893 y en 1906 un servicio bibliotecario integral en el área rural, pese a los deficientes medios de transporte.

Haciendo historia, Renborg menciona también que hacia 1896, Lutie Stearns, bibliotecario de la Biblioteca Pública de Milwaukee, en la Conferencia Anual de la ALA, se refirió a la necesidad de promocionar la biblioteca, término que fue añadido al vocabulario de los bibliotecarios; en 1897 el término de "administración" aparece también en el léxico de estos profesionales, cuando Frederick Crunden, bibliotecario de la Biblioteca Pública de San Luis, se refirió a "métodos de negocios en la administración de bibliotecas," (Renborg, 2000, p. 5), lo que no fue aceptado, debido a que se trataba de conceptos "importados" del mundo de los negocios, tales como "publicidad", "trabajo de extensión", "relaciones públicas", posición que siguió presentándose a lo largo del siglo XX. Robert Wedgeworth da cuenta de que John Cotton Dana en 1910 "horrorizaba a algunos de sus más serios colegas bibliotecarios cuando utilizaba un tablero para promocionar la biblioteca" (Renborg, 2000, p. 6).

Renborg hace referencia a dos hitos que tienen lugar en la década de los 30: las *Cinco Leyes de Biblioteconomía* de Ranganathan, quien,

a la distancia, sienta un sólido precedente de lo que debe ser el servicio al lector: 1) maximizar el uso del libro, 2) a cada lector su libro; 3) a cada libro su lector; 4) optimizar el tiempo del lector y 5) la biblioteca es un organismo en permanente desarrollo (Jain, 1999), las que podrían considerarse como el punto de partida de la mercadotecnia de los servicios que nos ocupan. También en esos años aparecen el *Publicity Primer*, de Maire D. Loizeaux, quien fuera editor de *Wilson Library Bulletin* y la *Public Relations Readers Guide* y el Consejo de Relaciones Públicas de la Biblioteca Americana; se trata de publicaciones y actividades que marcaron el futuro devenir del desarrollo de los servicios bibliotecarios y de los conceptos que paulatinamente se introdujeron para fortalecer el vínculo entre éstos y los lectores a los que servían (Renborg, 2000, p. 7).

Concluye diciendo que el breve e incompleto panorama que presenta sobre la historia de la mercadotecnia de los servicios bibliotecarios, demuestra que ésta no es, ciertamente, una actividad nueva en las bibliotecas, sino más bien un nuevo concepto que puede enfocarse "como un producto de publicidad, de trabajo de extensión, y de relaciones públicas, aunque estas últimas tuvieron auge hasta 1970; una mayor fuerza al tema se da en "1977 cuando las escuelas de Biblioteconomía de Norteamérica empezaron a utilizar el libro de Philip Kotler, *Marketing for non profit organizations*, como texto, que [es cuando] la mercadotecnia de servicios de información fue abiertamente aceptada" (Renborg, 2000, p. 8).

La mercadotecnia en las bibliotecas

Savard se refiere a un estudio realizado en 1997, en 1826 bibliotecas canadienses, públicas, universitarias y de negocios, que refleja que, pese al concepto distorsionado o incompleto de lo que es la mercadotecnia en bibliotecas, el 56% de ellas consideró que era muy importante, aunque sólo el 4.4% estuvo convencido de que el mercado debe ser el centro de atención de sus actividades y un 38.7% concedió a este aspecto una mediana importancia (Savard, 2000, p. 14).

El desconocimiento de lo que es la mercadotecnia de los servicios bibliotecarios y de información es un común denominador de muchas unidades de información, en prácticamente todos los países, aún en los de mayor desarrollo. En Francia, Marielle de Miribel (2000, p. 45), profesora asociada de Tareas del Libro, de la Universi-

dad de París X, en un seminario organizado por la Asociación de Bibliotecarios Franceses (ABF), presentó los resultados de una encuesta, en la que los participantes expusieron las diferentes razones por las que rehusaban incorporar técnicas de mercadotecnia a su práctica profesional; destacó la importancia de que el mensaje debe ser transparente para lograr una efectiva vinculación con el receptor; si se manejan términos técnicos, difícilmente tendrá sentido. Indica que la misión de las bibliotecas no es *vender*, sino diseñar servicios y dar valor a las colecciones y recursos destinados a la educación y al placer. Miribel destaca que en contadas ocasiones se trata este tema en el ámbito del profesional bibliotecario y que aún en sus congresos, el de tecnologías de información ha sido el preponderante.

Estas apreciaciones reflejan, si no ignorancia, por lo menos resistencia a aceptar que la mercadotecnia de estos servicios es de beneficio para la comunidad a la que se sirve y añade que como cualquier otra actividad, está en permanente evolución; lo que era válido hace sólo un lustro, es obsoleto en el momento actual.

Con este mismo enfoque, puede citarse un caso más. Se trata de un artículo de Ruheni, de la Biblioteca de la Universidad Daystar de Kenia, quien en un entorno geográfico diferente a los que se han mencionado, señala que "es imperiosa la necesidad de considerar la mercadotecnia de los servicios de información en las bibliotecas que sirven al medio rural en África, en donde se requiere incrementar los servicios bibliotecarios a la comunidad y desarrollarlos con nuevas estrategias, de acuerdo a las características de la población y a sus ocupaciones. Él indica que no será fácil convencer al agricultor que destine unas horas del día a la lectura para mejorar su conocimiento sobre las actividades que realiza y descuide la atención a sus animales y a su plantación. Ésta exige que a través de efectivas acciones de mercadotecnia se estimule a los individuos de las comunidades a aprender más..." (Ruheni, 2001, p. 252).

A estas razones podrían agregarse otras, como las señaladas por Jain, las que en su opinión explican por qué los bibliotecarios no manejan los conceptos y las herramientas de mercadotecnia en sus servicios, algunas de las cuales son: a) confusión a nivel conceptual, al pensar que la mercadotecnia es solamente promoción y ventas; b) falta de una clara política de mercado; c) los conceptos de mercadotecnia o no se dan a conocer en las escuelas, o bien la atención que se les da es reducida; d) las investigaciones sobre las necesidades de los usuarios son inadecuadas, debido a deficiencias metodoló-

gicas, y a que no se realizan periódicamente; e) renuencia de los usuarios a pagar los servicios de información, actitud que afecta su calidad; f) débiles acciones para consolidar y fortalecer servicios y productos de información, especialmente los de valor agregado (Jain, 1999, p. 13).

Menciona cuatro de las principales barreras que, en su opinión, han impedido que la mercadotecnia se incorpore en las unidades de información: de actitud, estructurales, sistémicas y del entorno. Las primeras se explicarían por el hecho de que los bibliotecarios han dado mayor énfasis a la operación interna de sus instituciones y a la administración de sus recursos; se interesan más por atender a su clientela actual, que en promover sus servicios entre grupos de clientes potenciales. Esta actitud podría justificarse, en ocasiones, por la limitación de recursos de toda índole con que cuentan, tanto en cantidad como en calidad.

El aspecto relacionado con su estructura hace referencia al hecho de que en un buen número de unidades de información, es el personal de apoyo, o profesionales de otras disciplinas, el que está en contacto directo con la clientela, en tanto que quienes cuentan con formación en este campo se encuentran tras bambalinas, ocupados en tareas administrativas, que bien pudieran ser realizadas por los primeros, lo que afecta la imagen que se da a la comunidad, ya que ese personal no siempre cuenta con los conocimientos ni el compromiso que le permitan brindar los servicios requeridos. A ello debe añadirse que estas unidades frecuentemente forman parte de instituciones de enseñanza superior, o de entidades de cualquier otra índole, que no han adoptado la filosofía de la mercadotecnia, cualquiera que sea la naturaleza de los servicios que ofrecen.

La apreciación del autor respecto a la barrera que identifica como sistema, se refiere a que las bibliotecas y las unidades de información, a lo largo de décadas, han sido consideradas más bien como sitios que almacenan y custodian documentos. No aceptan, ni menos integran el punto de vista del usuario o cliente en su sistema; el personal bibliotecario es el que tiene la última palabra en materia de servicios, porque asume conocer las necesidades de aquellos a quienes sirve; manifiesta un mayor interés por la preservación de la información, que por su aprovechamiento para satisfacción del cliente.

Finalmente, la barrera del entorno se relaciona con el hecho de que, en particular, en la cultura de los países en vías de desarrollo, se considera que los servicios de información deben ser gratuitos;

corresponde al gobierno o a la organización que los auspicia, otorgar los apoyos requeridos para su funcionamiento, al mismo tiempo que se ha impedido, minimizado o por lo menos no se ha promovido la conveniencia de que las unidades de información identifiquen medios y alternativas que les permitan generar recursos para contribuir, aunque parcialmente, a su financiamiento (Jain, 1999, pp. 13-14).

La enseñanza de la mercadotecnia

La publicación de IFLA 99 (Savard, 2001) aborda el tema de educación e investigación de la mercadotecnia en las escuelas de bibliotecología, y en ella se reúnen varios artículos dados a conocer en la Reunión Satelital organizada por esta asociación, en los que se da cuenta de investigaciones realizadas en varias escuelas de biblioteconomía en diferentes países de América del Norte y del Sur, Europa, occidental y oriental, África y en Asia, la India, en las que hasta el momento, las acciones encaminadas a considerar la mercadotecnia como un tema de importancia y utilidad en la currícula de las escuelas, no se ha introducido totalmente. Estas investigaciones dan a conocer el estado que guardan los programas de estudio de nuestra profesión y las numerosas oportunidades que brindan para iniciar o fortalecer estos contenidos, partiendo del convencimiento de los beneficios que ello aportaría en la formación de los futuros bibliotecarios y especialistas de información.

De esta publicación, a manera de ejemplo, se han seleccionado algunos de los casos, por considerarlos representativos de la situación que guarda la enseñanza de estos temas.

Bouthillier (2001, pp. 21-29), realizó en 2001 una investigación, por medio de un cuestionario, con el propósito de conocer si las escuelas acreditadas por la American Library Association (en el momento en que lo llevó a cabo, 49 en Estados Unidos y 7 en Canadá, un total de 56), impartían cursos sobre mercadotecnia y gestión de calidad; sólo respondieron 22; 10 escuelas ofrecían cursos de mercadotecnia, 7 de ellas consideraban que el tema era muy importante y de éstas, en sólo un caso, el curso era obligatorio; por otra parte, algunas de las escuelas que ofrecían estos cursos, daban énfasis en relaciones públicas, aspecto que es sólo una parte de aquélla.

Otra interesante investigación, en este caso sobre el estado que guarda la enseñanza de la mercadotecnia en las escuelas de bibliote-

cología en América del Sur, es la realizada por Ferreira (2001, pp. 31-42). Los resultados, que no sorprenden, son pobres.

La autora indica que solamente Brasil, en América del Sur, ofrece en *strictu sensu* programas de posgrado: maestrías y doctorados. (En el año en que se elabora este documento de IFLA todavía no se introducía en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Programa de Estudios de Posgrado en Bibliotecología y Estudios de la Información, que incluye el doctorado). Ferreira presenta un detallado panorama sobre el desarrollo de los programas de estudio en la especialidad de Bibliotecología e Información en ese país que cuenta con nueve escuelas que ofrecen posgrado, en cinco de las cuales hay doctorado. Algo similar a lo que ocurrió en la investigación realizada en las escuelas de América del Norte, en Brasil de los nueve programas encuestados, respondieron a la investigación seis escuelas y sólo dos de ellas, las universidades de Sao Paolo y de Brasilia ofrecen cursos o *módulos* sobre mercadotecnia en bibliotecas y servicios de información, tampoco se consideran relevantes y son optativos.

Cabe indicar, por otra parte, la opinión que Chagas de Souza emite sobre la enseñanza de la mercadotecnia en ese país, contraria a algunas de las que se han mencionado y que manifiesta una abierta preocupación al señalar "que lo que está en juego es que la educación tiende a no responder a la currícula y proyectos pedagógicos, definidos por especialistas, profesores, investigadores..., sino que se diseña con el propósito de ajustarse a los intereses de mercado... imposición aprobada en Brasil que tiene su origen en la Inglaterra de la Tatcher" (Chagas, 2002, p. 99). En pocas palabras, es el mercado el que *dicta* el programa de estudios, posición acremente criticada, no sólo en el caso de Brasil, sino en otros países.

Sheila Webber (2001, pp. 43-60), quien ha escrito numerosos artículos sobre mercadotecnia de la información, realizó una investigación en escuelas de Bibliotecología y Estudios de Información del Reino Unido. También procedió mediante un cuestionario que envió a escuelas que ofrecen cursos sobre esta materia, tanto a nivel licenciatura como de posgrado, aunque no necesariamente se incluyera en el nombre de los mismos el término *biblioteca,* debido a que por diversas razones, que no viene a cuento comentar en esta ocasión, dicho término ha ido desapareciendo de sus nombres. La autora aclara que en el Reino Unido no existe propiamente la Maestría en Bibliotecología, en su lugar se otorga Maestría en Artes o Maestría

en Ciencia. Cabe hacer notar que el término de mercadotecnia no se incorpora al título de los cursos, sino que este tema se aborda en los de Administración de la Información, Administración de Servicios de Información, o bien otro con el título de Rendimiento y Evaluación de Información y de Servicios Bibliotecarios. El cuestionario fue enviado a los 58 cursos acreditados por la Asociación de Bibliotecarios (Library Association) —término que comprende un programa completo a nivel de licenciatura y de posgrado—: 21 a los de nivel de licenciatura (o no graduados) y 37 a nivel de posgrado. De este total, dos fueron devueltos en blanco. El análisis a los cuestionarios recibidos es sumamente detallado; para propósitos de esta contribución vale la pena señalar que en 16 de ellos, 28%, se obtuvo respuesta a todas la preguntas; 6 correspondieron a cursos no graduados y 10 a graduados, aunque el curso de mercadotecnia no era obligatorio en todos (Webber, 2001, p. 52). La mayoría de las respuestas, 69%, consideraron que la mercadotecnia era muy importante y en un 81%, la gestión de calidad (Webber, 2001, p. 57). Con base en la información recibida, la autora concluye que los graduados de las escuelas de bibliotecología en el Reino Unido han recibido orientación sobre mercadotecnia y gestión de la información, lo que les abre las puertas para estudiar estos temas con mayor profundidad. En el Reino Unido, al igual que en el caso de los Estados Unidos, varios de los cursos sobre esta materia, cubren también el tema de gestión de calidad, lo que se explica y justifica plenamente, ya que de ésta depende, en último término, la plena satisfacción del cliente.

Del documento de IFLA: *Education and research for marketing and quality management in libraries,* conviene destacar algunas de las principales conclusiones, las que, para nuestro propio país y en el momento actual, tienen todavía particular relevancia. Amadou Diop (2001, pp. 317-320), Marielle de Miribel (2001, pp. 321-323) y Tom Wilding (2001, pp. 324-326) presentaron, cada uno, sus propias versiones, aunque coinciden en las ideas centrales. A continuación, tomadas de los tres documentos, algunas de ellas:

a) La bibliotecología ha sido una profesión conservadora; no toma riesgos; sin embargo, ante el temor de desaparecer, en el contexto actual de permanentes cambios, la enseñanza de la mercadotecnia debe considerarse como una herramienta indispensable de gestión.

b) Se requiere integrar la filosofía de la mercadotecnia en la currícula, a fin de que los futuros bibliotecarios se convenzan que la calidad de los servicios de las bibliotecas depende de su impacto en la clientela.
c) La mercadotecnia debe adaptarse a los espacios culturales específicos.
d) No se hizo mención a la necesidad de formar formadores, como un efectiva medida para introducir estos temas en la currícula.
e) Hace falta un mayor conocimiento de técnicas de enseñanza, éstas son tradicionales y no reflejan los complejos problemas actuales, ni las expectativas de la clientela.
f) Es necesario desarrollar apoyos pedagógicos sobre los temas en cuestión.
g) Se identifica que sería de gran utilidad el intercambio permanente de testimonios y experiencias prácticas entre los países, ya que debido a las grandes diferencias de las escuelas ubicadas en las regiones Norte y Sur del planeta, se evitarían enfoques generalizados.
h) Aproximadamente en la mitad de escuelas de biblioteconomía de Estados Unidos se imparten cursos de mercadotecnia; al sur del continente americano, Brasil es uno de los pocos países que ha introducido la enseñanza de la mercadotecnia en las escuelas de ciencias de la información. En cuanto a Europa occidental, los resultados son similares a los de América del Norte, en tanto que Europa oriental hace esfuerzos por incorporar esta disciplina en las escuelas.
i) Aunque las investigaciones presentadas no son exhaustivas, se identifica que se inicia la exploración de "nuevas pistas", es decir una tendencia a centrarse más en el estudio de los clientes y su satisfacción.
j) Si bien se observa "apertura y resultados notables en el desarrollo de actividades de información y en el mejoramiento de la calidad de los servicios", se identificó que se enfrentan obstáculos relacionados con el nivel de desarrollo económico y social de los países, y otros más, debido a la larga tradición de servicio público, por lo que los profesionales de los servicios de información, que se han formado bajo este concepto, desdeñan el enfoque integral de la mercadotecnia.
k) Los usuarios tradicionales de la biblioteca, que utilizan sus servicios y sus instalaciones, pueden ser radicalmente diferen-

tes de los usuarios de la biblioteca digital, muchos de los cuales utilizarán la biblioteca sólo con el propósito de tener acceso a internet.

l) En virtud de que este coloquio fue auspiciado por la IFLA, fueron numerosas las sugerencias de que esta asociación internacional juegue un papel activo en lo que respecta a un levantamiento de los cursos que sobre mercadotecnia ofrecen las escuelas de biblioteconomía de diversos países; desarrolle un sitio *web* para poner en línea textos y trabajos diversos sobre estos temas y propicie la creación de un grupo de trabajo encargado de estudiar y registrar conceptos y experiencias y asegurar que se compartan ampliamente.

Un factor adicional, que si no necesariamente propicia el rechazo, por lo menos sí la resistencia a aceptar e incorporar el concepto y las herramientas de mercadotecnia en los servicios bibliotecarios, es la terminología que se utiliza, debido a que, como ya se mencionó, se ha considerado importada del mundo de los negocios.

Las observaciones que aquí se han presentado, son pertinentes para nuestro propio país. El gran reto, también en nuestro caso, es asegurarnos que se ofrezcan a la clientela los servicios requeridos, con la calidad deseada; ello obliga a considerar, qué acciones deberían de iniciarse para incorporar el tema de mercadotecnia en los programas de estudio de las escuelas de bibliotecología del país, así como en las acciones específicas que se llevan a cabo en las unidades de información.

Cambio, realidad insoslayable

En los párrafos anteriores es patente que el concepto y la importancia de la mercadotecnia se han venido aceptando con lentitud en los diferentes entornos de servicios de información; urge dar un giro en esta dirección, para que las unidades de información aseguren la plena satisfacción del cliente y las escuelas, al aceptar dicho concepto, formen profesionistas que respondan a las exigencias de un mercado que enfrenta cambios permanentes.

El ámbito del profesional bibliotecario, del especialista de información, no está exento de ellos. No es el propósito de esta contribución listar los innumerables cambios que en forma directa o indirecta lo

han venido afectando, tanto al interior de las mismas unidades de información, como en cuanto a las modalidades de los servicios que ofrecen a la clientela; sin embargo, a manera de ejemplo, pueden señalarse algunos de los que han alterado desde el proceso de producción del conocimiento hasta la difusión de la información, tales como la veloz transformación de los medios electrónicos y de telecomunicaciones, herramientas ahora indispensables para el intercambio de conocimientos y de información; el desarrollo de redes, la aparición del CD-ROM, o la recuperación de textos (Thom, 1996, pp. 82-83). De estos cambios tecnológicos se derivan, en la mayor parte de los casos, "modificaciones metodológicas" (Ponjuán, 1999, p. 43), es decir, nuevos esquemas de procedimientos, nuevas formas de operar. Pero los cambios son también de índole social, política, educativa, cultural; cada día son más numerosas las organizaciones académicas, de investigación, empresariales y de servicios y con ellos, va a la par, un mayor número de especialidades en todos los campos del conocimiento que se traducen en un incremento de demandas de información y complejidad de las mismas, así como en la proliferación de recursos de información en una amplia gama de formatos y medios. El reto está en que pese a la rapidez con la que se dan los cambios, se tenga la posibilidad de reaccionar con oportunidad ante su impacto y prever sus consecuencias.

El que los cambios afectan todo tipo de unidades de información, se manifiesta en la siguiente aseveración: "si no tuviéramos interés en reajustar o reorganizar nuestros servicios, la biblioteca se convertiría, en corto tiempo en un museo" (Nilsen, 2000, p. 33). Si bien el autor se refiere en este caso a las bibliotecas públicas, es perfectamente válida para cualquier unidad de información, ya que todas ellas, sean del sector académico o del sector servicios, de la industria o del ámbito gubernamental, sea que tengan o no un propósito lucrativo, todas enfrentan serias "amenazas" tanto por lo que respecta a los oferentes de servicios de información que pululan en el mercado —incluyendo el internet mismo— como por el cambiante perfil de la clientela. Si no responden con oportunidad a los cambios que se dan día a día, estas unidades, como cualquier organización, se enfrentan al ya muy conocido adagio de "cambiar o morir".

El cliente: objetivo de los servicios de información

La respuesta ante el cambio plantea un giro en la concepción estructural de las unidades de información, el cliente se convierte en su objetivo central, por ello, en primer término, deberán conocer y entender sus requerimientos; identificar las necesidades generales puede ser relativamente sencillo, no así el precisar aquéllas que son específicas del segmento o segmentos de mercado al que se desea y se puede atender; con qué propósito y cómo requieren el servicio; conocer su comportamiento; saber con qué otras alternativas cuentan, etcétera, a fin de diseñar los servicios que les satisfagan, lo que exige una permanente interacción, la que debiera darse con todos los niveles de usuarios o clientes, desde los que acuden a una biblioteca pública, en la que se identifican diversos segmentos reales o potenciales: niños en edad escolar, jóvenes, amas de casa, adultos de comunidades agrícolas o industriales, reclusorios, hospitales, y muchos más; pero la exigencia de interacción es mayor tratándose de sectores de clientes cuyas demandas de información son más complejas y especializadas, como es el caso de investigadores, o industriales vinculados a actividades de desarrollo tecnológico. "La satisfacción del usuario guarda relación directa con el impacto que provoquen los resultados alcanzados por sus conocimientos" (Ponjuán, 1999, p. 45).

En la medida en que se dé una efectiva interacción con los clientes, quienes son los que mejor conocen sus propias necesidades y sus campos de interés, habrá mayor garantía de que los servicios que se les ofrezcan les satisfagan y ellos serán los primeros voceros del valor y de los beneficios recibidos; en caso contrario, aunque no siempre en forma abierta, serán portadores de la irrelevancia de los mismos o también, de la desatención de que fueron objeto, si hubiera sido el caso. Cuesta más ganar un cliente que perder a diez.

La visibilidad del bibliotecario

Ante la realidad de que el cliente es el foco central de atención de los servicios de las unidades de información, es indispensable que el personal que los ofrece cuente con el perfil requerido. Christina Tovoté (2000, pp. 40-44), bibliotecaria de la Universidad de Malmö, en Suecia, escribe un artículo sobre la necesidad de que el bibliote-

cario se dé a conocer, tanto en su comunidad, como ante las autoridades a las que debe responder por su acción cotidiana, pero sobre todo en tiempos de "crisis", cuando los presupuestos son reducidos. "En todo el país [Suecia] hay conciencia en las bibliotecas de la importancia de hacerse visibles a través de diferentes actividades y medios de promoción", aspecto que guarda relación con la P de "promoción" del *mix*, a la que se hará referencia más adelante se debe convencer al personal que la mercadotecnia es un encuentro entre ellos, sus unidades de servicio y el cliente. Para que éste se mantenga alerta a los servicios de la biblioteca y tenga la seguridad de que al hacer explícitos sus intereses, recibirá del personal el apoyo solicitado, se requiere una especie de "renacimiento" (Tovoté, 2000, p. 42). En la medida en que se dé una interacción de apertura y confianza, y los servicios respondan plenamente a las necesidades de información que se han identificado, el mismo personal se sentirá orgulloso cuando se percate del impacto que tiene en su clientela.

La visibilidad del personal profesional dependerá, también, de su oportuna reacción a los cambios, ya que la época actual requiere de "un motivador en el uso de la información; un sintetizador ágil de información; un entusiasta del acceso; un amante de la visibilidad y un profesional, cuyos conocimientos le permitirán agregar valor a la información" (Ponjuán, 1999, p. 42). La gran responsabilidad del bibliotecario es lograr su credibilidad, haciéndose visible a través de una comunicación efectiva con los sectores a los cuales debe hacer evidente el impacto y trascendencia de sus servicios. La tarea no es fácil, entran en juego sus aptitudes, sus actitudes cordiales y abiertas, así como su presencia permanente ante sus autoridades, para gestionar los recursos requeridos y la comunidad atendida o por atender.

Mercadotecnia de servicios bibliotecarios

Habiendo expuesto la situación que priva en muchas bibliotecas e instituciones formadoras de bibliotecarios en diversos países, es obligada la pregunta: ¿qué es la mercadotecnia de los servicios bibliotecarios y de información?

La mercadotecnia puede considerarse bajo dos grandes enfoques: uno filosófico, como concepto y el otro como actividad administrativa.

Como se ha señalado en párrafos anteriores, la mercadotecnia de los servicios de información ha estado frecuentemente encubierta bajo "relaciones públicas", "promoción" y "publicidad", amén de que, como concepto, también ha sido considerada como sinónimo de venta. Es explicable que el uso de estos términos confunda y explique, hasta cierto punto, el porqué de la resistencia de muchos bibliotecarios a incorporarla en sus diarias tareas y en los planes de estudio de las escuelas que forman a estos profesionales; sin embargo, a medida que los cambios se dan con mayor rapidez en el entorno, como ya se señaló, es imperioso considerarla tanto como una filosofía —al reconocer abiertamente que el objetivo central de esta actividad es el servicio—, así como una herramienta de gestión que debe partir de un amplio conocimiento del mercado, es decir de la comunidad o comunidades a las que se sirve.

Son numerosas las definiciones de mercadotecnia. Para el gurú de la mercadotecnia, Kotler, "el concepto de mercadotecnia es la orientación de la administración que considera que la tarea central de cualquier organización es determinar las necesidades, deseos y valores del mercado objetivo y adaptar la organización a la entrega de los satisfactores deseados en forma más efectiva y eficiente que sus competidores...". Este concepto se sostiene en cuatro pilares: "el mercado objetivo, las necesidades de los clientes, la acción coordinada de mercadotecnia y las ganancias". Sobre este último pilar, este autor indica, acertadamente, que muchas organizaciones que proporcionan servicios de información, no necesariamente consideran que las ganancias sean su único objetivo, o por lo menos el principal, por lo que el concepto "precio" del *mix* de mercadotecnia, (al que se hará referencia más adelante) podría parafrasearse como "el logro de los objetivos organizacionales" (Jain, 1999, p. 7).

Para Hart (1999, p. 5), mercadotecnia es simplemente, "aplicar sentido común al negocio de proporcionar servicios de información a los clientes", lo que implica atender sus demandas y satisfacer sus necesidades; no se trata de brindar servicios de carácter general, sino de enfocarse a las necesidades concretas de clientes específicos.

Gloria Ponjuán define el mercado de la información como el "conjunto de mecanismos que facilitan la correspondencia entre las necesidades de los usuarios y la disponibilidad de productos; los deseos de los consumidores con el trabajo de los productores y la oferta de información con la demanda" (Ponjuán, 1998, p. 12), definición que

va más allá de los servicios, al cubrir también las actividades relacionadas con la producción de información.

Mercadotecnia: su enfoque administrativo

Como herramienta administrativa, en el enfoque a la mercadotecnia de los servicios de información, se considera la formulación de un plan, de programas específicos y la utilización y aplicación de técnicas y procedimientos que los cristalizan.

El plan de mercadotecnia

Como para cualquier otra actividad, también se requiere de la elaboración de un plan, ya que el director de la unidad de información es responsable del uso eficiente y efectivo de los recursos que maneja, por una parte ante las organizaciones o dependencias de las que obtiene el presupuesto, así como ante entidades gubernamentales, sociales o culturales, de las que recibe aportaciones económicas o en especie, como fundaciones, donativos personales, entre otros y, por otra, ante la comunidad o mercado al cual sirve.

El plan de mercadotecnia es un documento completo en el que se detallan "las oportunidades del mercado a atender, los objetivos que se desea lograr y las decisiones específicas que se deben tomar sobre cada uno de los aspectos de la estrategia de mercadotecnia" (Jain, 1999, p. 77). A mayor detalle del plan, mayor su utilidad no sólo para los directivos de la unidad, sino para todos los que deban de llevar a cabo las diferentes actividades que aseguren su óptima implantación.

> En tanto que la planeación de la mercadotecnia es un proceso que da como resultado un producto, esto es, el plan de mercadotecnia, solamente avanzando en el proceso, puede desarrollarse el que sea de la mayor utilidad. Como en la planeación estratégica, el proceso es tan importante como el documento final o el plan. [Además,] el proceso de identificar la misión, los objetivos y las prioridades de la organización es un ejercicio que muchas de ellas, nunca han realizado (Sirkin, 1991, pp. 1-2).

Un plan de esta naturaleza puede elaborarse para el desarrollo de un servicio, como pudiera ser, por ejemplo, para una base de datos específica que por diversos motivos no ha sido explotada por los clientes de la unidad, o bien para aquellos que por sus características se requiera darles una mayor atención; o cuando se trate de nuevos servicios, o bien para todos los que ofrezca la biblioteca o unidad de información.

Por otra parte, la responsabilidad de elaborar este plan no es solamente del director o gerente de la unidad de información, la participación del personal es ineludible, así como tampoco es responsabilidad únicamente de un departamento o área de mercadotecnia, si la hubiera, o bien, exclusivamente de los jefes o gerentes de áreas o departamentos. El propósito de que el personal conozca, analice y acepte el plan de acción, es hacer énfasis en que el papel que cada uno de ellos juega es importante; de todos depende el cumplir con la misión institucional, lograr los objetivos, conocer y utilizar los recursos con que cuentan para formular programas que cristalicen en acciones específicas. En una palabra, es asegurar su compromiso y evitar malos entendidos, desconcierto y, en último término indiferencia y anarquía, ya que de cada uno de los miembros del personal depende el éxito de un programa de mercadotecnia.

Importa hacer notar que el plan no debe ser un documento con carácter "definitivo", es indispensable revisarlo regularmente con el propósito de que en todo tiempo responda a los intereses del mercado que, como se ha mencionado con anterioridad, por razones de muy diversa índole, está en permanente cambio. Si ello no se hace, el riesgo inminente es que en un plazo perentorio se vuelva obsoleto y, por lo tanto, lejos de constituir una base formal y confiable para el logro de los objetivos de la unidad, se convierta en un obstáculo o, por lo menos, en un documento irrelevante o, en el mejor de los casos "histórico".

Contenido del plan de mercadotecnia

En un plan de mercadotecnia conviene considerar:

a) La misión de la unidad de información.
b) La auditoría.
c) La investigación de mercado.

d) Objetivos del mercadeo.
e) Enunciado de la situación actual del mercado; aspectos relacionados con los elementos sustantivos del *marketing mix*: producto o servicio, distribución, precio y promoción.
f) Acciones a realizar y el tiempo en que se llevarán a cabo.
g) Erogaciones y posibles ingresos, si fuere el caso.
h) Seguimiento, control y evaluación, lo que implica definir los mecanismos que aseguren el avance y cumplimiento del plan. En este apartado, convendrá indicar los planes de contingencia a desarrollar, los que se refieren a las medidas que deberán tomarse ante situaciones o acontecimientos no previstos, tanto al interior de la unidad, como en el exterior (Jain, 1999, pp. 79-80).

La misión. El plan debe iniciarse haciendo explícita la misión de la biblioteca o unidad de información: cuál es su razón de ser, el propósito de su presencia en su entorno, cuál es la aportación que pretende dar a su comunidad.

La auditoría. Para el desarrollo del plan conviene partir de un diagnóstico o auditoría de la unidad de información que consiste en analizar los entornos interno y externo a fin de identificar, por una parte, las fortalezas y debilidades de la propia unidad de información y, por otra, las amenazas y oportunidades externas a la misma, tanto relacionadas con el perfil de los clientes como con la presencia y alcance de los competidores y su acción en el medio en el que actúan. Este análisis responde, en forma directa, a un plan estratégico de desarrollo en el que deberá darse atención a los factores críticos de éxito, identificados como "aquellas variables que deben tener un comportamiento adecuado que aseguren resultados exitosos... y que requieren una atención especial y continua para un mejor funcionamiento y calidad de la organización" (Ponjuán, 1998, p. 184), variables relacionadas, por ejemplo, con el servicio al cliente, es decir "dar a éste lo que realmente necesita, y no lo que la organización supone que le es necesario" (Parsons, 1996, p. 68).

Para realizar una auditoría, Keiser (1995, p. 30) propone, entre otros, analizar, además de la misión de la unidad de información, punto de partida innegable, los siguientes:

a) Sus objetivos y metas.
b) Sus fortalezas y debilidades.

c) El perfil del personal.
d) Productos y servicios que ofrece la unidad de información.
e) Los recursos disponibles y necesarios para lograr los objetivos.
f) Las ventajas que tiene la unidad sobre los competidores.

Vale la pena destacar que la auditoría del entorno externo deberá comprender no sólo el mercado actual, también deberían considerarse los segmentos de clientes potenciales, así como la disponibilidad de aportaciones de diversa índole que puedan fortalecer los servicios de la unidad de información en su mercado.

La investigación del mercado. Betty Unruh (1989) ofrece un planteamiento claro y conciso sobre la importancia de realizar una investigación de mercado, que puede tener diversos objetivos, entre otros, analizar la naturaleza de los servicios ofrecidos y su receptividad en determinados segmentos del mercado; eliminar o introducir servicios con diferentes modalidades de entrega y de valor agregado; apreciar la reacción de la clientela si, por ejemplo, se tomara la decisión de cobrar por alguno de los servicios; medir el impacto de las actividades promocionales y la efectividad de las estrategias que se han venido utilizando; monitorear el comportamiento de los competidores.

Así como los servicios tienen un ciclo de vida, al cual se hará referencia, igualmente el interés que muestran los clientes por ellos, no es permanente; la demanda inicial puede tender a debilitarse, hasta desaparecer; las razones de ello deben ser investigadas, aunque, en términos generales puede indicarse que es resultado de los cambios inevitables que ocurren permanentemente.

Cada uno de los elementos del *mix* se desarrollará de acuerdo a los criterios definidos para cada segmento de clientes en su contexto específico: generalidad o profundidad de la información requerida; nivel educativo; ocupación, bien sea en el campo de la investigación, de la academia, de la industria, o en servicios públicos; áreas de interés; edad; entorno geográfico o social o preferencias religiosas.

Del objetivo de la investigación y de consideraciones sobre tiempo y costo, dependerá la metodología a utilizar. Existen diferentes alternativas para llevarla a cabo, las que dependen, entre otros factores, de la disponibilidad de recursos de la unidad de información: de personal, económicos o de infraestructura, los que pueden ser determinantes para decidir si se realiza en la propia unidad, o bien se contratan servicios externos. Independientemente de si el perso-

nal de la unidad la realiza, o se acude a consultores externos, conviene contemplar la participación de un comité asesor cuyas aportaciones pueden ser un valioso medio que avale la autoridad de la investigación, tanto ante la organización que proporciona los fondos a la unidad de información, como ante la misma comunidad a la que se sirve.

En la investigación de mercados "se analiza cuantitativa y cualitativamente el mercado de la información, los servicios que se prestan en las unidades, la publicidad, la promoción, los precios y los costos de los servicios, las reacciones de la competencia y la efectividad de los planes..." (Barrera, 1998, p. 202), previa determinación de los beneficios que se desea obtener en uno u otro caso.

La investigación cualitativa puede hacerse en grupos focales, con preguntas abiertas y permite obtener respuestas de fondo. En términos generales, parte de fuentes primarias, tales como entrevistas o sesiones de grupo, y se diseña con el propósito de lograr que las personas compartan abiertamente sus opiniones sobre el tema investigado. Por otra parte, para la investigación cuantitativa se formulan preguntas estructuradas que permiten calcular el porcentaje de respuestas, y precisar su confiabilidad, aspectos que pueden ser un útil recurso para la toma de decisiones. En uno u otro caso, y determinando previamente si se desea hacer una investigación exhaustiva en un segmento específico, o bien realizarlo con base en muestras aleatorias, ambas alternativas pueden enriquecerse con fuentes secundarias, dependiendo del entorno atendido por la unidad de información; es decir, si se trata de instituciones académicas, de dependencias gubernamentales, o de empresas, variarán las fuentes que pueden apoyar la investigación; éstas pueden ser, estudios de mercado de carácter comercial o de tendencias; estadísticas industriales, informes anuales elaborados por algunas dependencias, cámaras o asociaciones, revistas especializadas, noticias periodísticas o de los medios.

Cada uno de estos enfoques y metodologías ofrecen ventajas y desventajas, los que deberán ser cuidadosamente evaluados a priori, a fin de definir lo que se desea obtener y, por lo tanto, garantizar que los resultados de la investigación sean significativos.

El *marketing mix*. Si bien son varios los factores que afectan las estrategias de mercado de cualquier organización, éstas se centran en cuatro elementos. En la literatura sobre el tema, se ha venido manejando la expresión *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia,

derivado de que en la literatura en lengua inglesa, estos elementos se identifican como las cuatro P's, debido a que cada unos de ellos inicia con esta letra. Éstos son:

- Product (Producto o servicio)
- Place (Distribución)
- Price (Precio)
- Promotion (Promoción)

Productos/Servicios

Smith considera que "cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad, un deseo o una demanda es un producto, y éste incluye un servicio" (Smith, 1983). Estos términos se han utilizado indistintamente cuando se habla de mercadeo de la información; sin embargo, para propósitos de este documento se ha preferido utilizar, casi exclusivamente, el término servicio ya que es la oferta principal y central de las unidades de información. Documentos tales como bibliografías, o de análisis y evaluación de tecnologías, patentes, normas, traducciones, o simplemente el préstamo de documentos, entre otros muchos, si bien aparentemente podrían considerarse como "productos" y, por lo tanto, "tangibles", su valor no radica en el número de hojas o de páginas o en el documento electrónico en el que se entrega al cliente la información, sino en el contenido de los mismos, de los cuales espera obtener algún beneficio: conocer los últimos avances tecnológicos sobre el desarrollo de un determinado producto y tomar la decisión pertinente para continuar, reorientar o suspender la investigación que realiza; modificar procesos; conocer cuáles son los últimos documentos escritos sobre neoliberalismo, los que le permitirán sustentar, por ejemplo, una investigación doctoral; o en el ámbito comercial, contar con la información que le proporcione datos específicos sobre políticas de exportación o importación de determinados productos; o bien, el préstamo de documentos para que el cliente los analice personalmente, con el propósito de informarse o simplemente de recrearse, no por ello de menor importancia.

El desarrollo y fortalecimiento de los servicios existentes son determinantes para la unidad de información, la que, previo análisis del mercado, identificará en qué momento y cómo deberá introdu-

cirlos, o qué aspectos deberán ser modificados para asegurar su permanente aceptación; cuáles son los segmentos que tendrán más probabilidades de adquirirlos y por qué; en qué medio o formato los requieren y cómo se relacionará este elemento del *marketing mix* con los otros elementos; su interdependencia es ineludible.

Son dos los aspectos que deben tenerse presentes en el desarrollo y oferta de servicios: su posicionamiento y su ciclo de vida. Por posicionamiento se entiende el identificar cómo los percibe el cliente a la luz de servicios similares en el mercado, lo que implica identificar a qué segmentos le serán particularmente atractivos; qué características únicas o relevantes conviene destacar de ellos, como puede ser, por ejemplo, el valor agregado que se les ha dado y si éste responde a las expectativas previamente determinadas, como pueden ser su confiabilidad, actualidad o relevancia.

En cuanto a su ciclo de vida, interesa destacar que los servicios de información —intangibles— como cualesquiera otros, tienen un proceso natural de desarrollo. Todos ellos tienen un punto de partida o nacimiento y concluyen en su desaparición, debido al proceso natural de deterioro u obsolescencia, aunque no siempre es fácil predecirlo, ya que llega el momento en que por diversas circunstancias ya no se justifiquen, como ocurrió, por ejemplo con el télex, o los catálogos impresos.

Ambos aspectos deben ser considerados en el proceso de planeación, ya que la unidad de información deberá hacer seguimiento y evaluación permanentemente no sólo de la aceptación e impacto de sus servicios, sino del momento en que debieran introducir modificaciones, si ello es factible, o dejar de ofrecerlos; de no hacerlo estarían destinando recursos a servicios que poco redituarían en beneficio del cliente, al mismo tiempo que se afectaría la eficiencia de la misma unidad.

En ocasiones será conveniente, antes de lanzar un nuevo servicio al mercado, realizar una prueba piloto, a fin de medir su posible receptividad. La forma de introducirlo puede ser, por ejemplo, mediante campañas de promoción, orientadas a un segmento previamente determinado. Si se tratara de introducir algún servicio por el cual se vaya a cobrar, podría ofrecerse, durante una primera etapa, a un menor precio del que se le vaya a asignar en definitiva, con el propósito, así mismo, de detectar el potencial interés de la clientela. Estos aspectos se considerarán al abordar el elemento promoción del *mix*.

Lugar o distribución

Esto implica determinar en dónde, con qué presentación y características, y cómo se hará accesible o disponible al cliente el servicio que requiere. Puede ser en la misma unidad de información, una visita personal, o una llamada telefónica, o actualmente, utilizando los medios electrónicos, los que en último término ofrecen la facilidad de su manipulación, particularmente útil en el caso de que al cliente le interese modificar o introducir elementos a la información que se entrega; también pueden considerarse los horarios, así como la cobertura, es decir, a qué áreas o dependencias de una misma institución o de varias, se entregará, o bien a una o a varias regiones geográficas; asimismo, bajo este elemento del *mix*, se precisan aspectos relacionados con la forma de presentación de los servicios, su periodicidad, rapidez u oportunidad con que deben entregarse; sus características, como servicios de alerta, referencias bibliográficas, traducciones, análisis y evaluación de documentos o cualquier otro valor agregado que satisfaga las expectativas del cliente (Keiser, 1995, p. 54). En fin, asegurar que lo recibe como lo ha solicitado, en el momento que lo requiere, en el lugar acordado.

Precio

Este elemento del *mix* es el que posiblemente ha causado el mayor rechazo en el medio profesional que nos ocupa y es el más complejo en la toma de decisiones en mercadotecnia. A los otros elementos, las unidades de información les han brindado atención de tiempo atrás, aunque no necesariamente se hayan integrado formalmente en un plan de mercadotecnia. Se manejan diversos servicios, desde los tradicionales como son el préstamo o la orientación para el uso de los catálogos —independientemente de su formato; se ha trabajado en la identificación de mecanismos y medios para entregarlos y se han considerado diferentes alternativas para promoverlos.

Quizás el rechazo a este elemento se deba, en gran parte, a que con frecuencia se ha pensado, equivocadamente, que el servicio o servicios de información no deben ser vendidos; muchos profesionales, hasta la fecha, defienden a toda costa su gratuidad, debido a que hay clientes que no tienen la posibilidad de pagar por los servicios de información que requieren. Ante esta realidad, es importan-

te hacer notar que el hacer referencia a este elemento no obliga a que ineludiblemente deba asignarse un precio a los servicios ofrecidos por las unidades de información.

De acuerdo a la misión, tanto de la organización o institución que la alberga, como la de la propia unidad, a sus objetivos y políticas, se les asigna o no un precio, al que pueden dársele diferentes tratamientos, desde ofrecerlos sin costo, o asignando un precio simbólico, como ocurre, por ejemplo en la mayor parte de las bibliotecas, con los servicios de fotocopiado; o bien un precio que permita recuperar los costos directos de la unidad de información (por ejemplo, los de personal, los de recursos documentales y servicios de información); o recuperar tanto éstos como los indirectos, (entre otros, de infraestructura y/o mantenimiento), hasta finalmente, buscar utilidad por los servicios que se ofrecen, margen que es determinado por la propia unidad de información. Otra forma de manejar este elemento es considerar la conveniencia de asignar un precio solamente a alguno o algunos de los servicios, aplicando los criterios que aquí se indican. "La decisión de aplicar precio a estos servicios, deberá darse partiendo del análisis de todos los costos asociados a su oferta" (Keiser, 1995, p. 53).

Este aspecto ha sido analizado y discutido por varias décadas y, a pesar de la frecuente resistencia, se ha observado que "paulatinamente un mayor número de bibliotecas en organizaciones no lucrativas están cobrando por sus servicios, aún hay bibliotecas públicas que realizan investigaciones mediante un cobro" (Warner, 1990, p. 947), decisión comprensible y justificada, debido a la reducción de presupuestos a la que actualmente se enfrentan numerosas unidades de información, lo que las ha obligado a imaginar y proponer alternativas que les permitan generar ingresos, al menos como complemento a los recursos que se les asignan u obtienen, lo que puede incidir favorablemente en la calidad de sus servicios y por ende en la satisfacción de los clientes. Con referencia a cobro de servicios en bibliotecas públicas, la Biblioteca Pública Piloto de Medellín, Colombia, es un interesante ejemplo de cómo han establecido el cobro por el desarrollo de proyectos específicos para los sectores gubernamental o industrial de la comunidad.

Conviene añadir un factor más que influye en la decisión de asignar precio a los servicios, y es el hecho de que, en determinados segmentos de mercado, por ejemplo en el empresarial, el industrial o el de servicios, los clientes no aprecian en la misma medida los

servicios de información gratuitos, en cambio, aquéllos por los que han pagado son recibidos no sólo con mayor interés, sino también con exigencia para que les sean entregados de acuerdo a los requisitos que debieron haber sido definidos previamente entre clientes y oferentes; en caso negativo, sin duda reclamarán. Cornella nos indica, al referirse a estos segmentos, que en el caso de información para la empresa, "sólo se podrá cobrar cuando esa información se vincule, de una u otra manera a la generación de beneficios... directamente a la marcha del negocio, presentada en una forma que facilite su utilización" (Cornella, 2002, pp. 4-6).

El cobro por servicios de información brinda ventajas a las unidades de información que los ofrecen, tales como el hecho de que "está más alerta en cuanto a consideraciones de costo-beneficio, tiene una mayor independencia financiera y los servicios se diseñan con una mayor orientación a los requerimientos de los clientes..." (Grotenhuis, 1994, p. 17); para ello, "los bibliotecarios tendrán que persuadir a su clientela que obtendrán valor a cambio del pago del servicio" (Grotenhuis, 1994, p. 20).

Promoción

Definidos y ofrecidos los servicios al segmento de mercado que se ha seleccionado, determinados los mecanismos de entrega y el precio que debe asignárseles, en el caso de que ésta sea la política de la unidad de información, el otro elemento del *mix*, es su promoción, es decir cuáles serán los medios y mecanismos convenientes para darlos a conocer y cómo atraer al cliente y hacer énfasis en el beneficio que podrá derivar de ellos. La promoción "es el proceso de acercar la organización al cliente, hasta el punto de lograr un intercambio de mercado..." (Smith, 1983, p. 45), proceso que da atención al mensaje que "transmite información, cambia percepciones, estimula las necesidades y los deseos, convence... y proporciona seguridad" (Smith, 1983, p. 46).

Cualquiera que sea la modalidad de promoción, deberá tenerse presente cómo se dará la comunicación que permitirá descubrir y precisar, las necesidades y las demandas del cliente. "Es dentro del contexto de la comunicación, los procesos y los formatos que es posible reconocer la información significativa y aplicable" (Altheide, 1990, p. 115).

Los diferentes medios promocionales deberán ir dirigidos no sólo a los clientes actuales, aquéllos ya vinculados o familiarizados con los servicios de la unidad de información, sino también a los potenciales, posiblemente del mismo segmento que ya se atiende, pero que por muy diversas razones no forman parte de la clientela actual, o bien, que en algún momento lo fueron pero dejaron de serlo, debido quizás a que los servicios no satisficieron sus expectativas y, aunque difícil, es conveniente atraerlos de nuevo y rescatarlos como clientes. Las alternativas de promoción son muy variadas: charlas informales, conferencias, visitas personales a los posibles clientes, llamadas telefónicas, presentación de los servicios en ferias del libro o industriales, según el segmento al que van dirigidos.

Keiser identifica cuatro clases de actividades promocionales: anuncios, venta personal y publicidad y relaciones públicas (Keiser, 1995, p. 54), los que pueden presentarse en muy diversos medios, por ejemplo visuales, tales como carteles, dibujos animados, impresos, la radio y la televisión y, actualmente a través del internet mismo. Cualquiera que sea la forma de promoción seleccionada, es importante dar atención al lenguaje que deberá utilizarse de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigida, ya que un lenguaje técnico o especializado, como ya se indicó anteriormente, difícilmente llamará la atención de la clientela.

En el desarrollo de medios y mecanismos de promoción que se decida utilizar, conviene trabajar con especialistas en comunicación, quienes, previo análisis de los objetivos señalados por los bibliotecarios o los especialistas de información, aportan sus conocimientos y experiencia. En este elemento del *mix* interesa tener en mente consideraciones como las siguientes: por qué se lleva a cabo la promoción; qué se desea promover; a quién se dirige; si se pretende mantener alerta a la clientela sobre los servicios existentes, o sobre la introducción de nuevos, o atraer nuevos clientes; o bien, la oportunidad y frecuencia con la que deben ofrecerse.

Audrone Glosiene, en su artículo sobre relaciones públicas en bibliotecas lituanas, cita a Irene Wormell, quien indica que este elemento del *mix* presenta una seria dificultad, debido a la característica de intangibilidad de los servicios de información, ya que el cliente no puede ver, apreciar a priori, lo que va a recibir o a adquirir; quedará satisfecho y convencido de su utilidad una vez que evalúe su contenido, a la luz de lo que solicitó y cuente con elementos para determinar, por ejemplo, si inicia o continúa sus investigaciones,

qué decisiones debe tomar, cualesquiera que sean las actividades que realiza, o simplemente, si lo desea, con el propósito de satisfacer algún interés cultural o recreativo. El "producto" no existe en realidad, hasta que lo compra (Glosiene, 2001, p. 71).

Precisamente sobre el tema de la intangibilidad de los servicios y de su dificultad para "venderlos", años atrás Levitt escribió un interesante artículo en que indica que la oferta de servicios se hace con base en promesas "los posibles clientes no pueden probar realmente el producto prometido por adelantado..., las promesas, por ser intangibles tienen que lograr una presentación tangibilizada... las metáforas pasan a ocupar el lugar de los aspectos tangibles que no se pueden ofrecer o experimentar por adelantado" (Levitt, 1982).

Lo que aquí se ha indicado respecto a los cuatro elementos del *mix*, permite constatar que éstos son aplicables a cualquier tipo de organización o institución, bien sea del sector público o privado, lucrativa o no lucrativa, a los que, en el entorno peculiar de las unidades de información, deberán dárseles el tratamiento pertinente, a fin de asegurar que su mercadotecnia sea efectiva para la clientela y eficiente para la propia unidad.

Habiéndose hecho referencia al concepto de mercadotecnia y a los elementos del *mix* que deben conformar el plan correspondiente, queda claro que ésta no es venta; no es publicidad; no es responsabilidad únicamente del departamento de mercadotecnia; no tiene el propósito de generar ingresos y no es sólo para organizaciones que venden productos (Hart, 1999, pp. 7-9). Queda claro que por mercadotecnia se entiende la total interrelación de los cuatro elementos del *mix*.

Presupuesto

El desarrollo e implantación de un plan de mercadotecnia en cualquier unidad de información exige contar con presupuesto; cada uno de los elementos del *mix* a los que se ha hecho referencia, demanda recursos económicos; de infraestructura; de equipo; de personal; de recursos documentales y servicios de información; de asesores; y un sin fin más, los que se definan según el programa de acción. Por ello es importante que cuando éste se elabora se consideren las erogaciones en que se incurriría, y se incorporen en el presupuesto global —anual— de la unidad de información. Al igual

que cada uno de los elementos del *mix*, el presupuesto planeado, como el ejercido, deberá también ser evaluado.

Evaluación

Finalmente, en el plan de mercadotecnia, debe considerarse la evaluación y diseñar los procedimientos y mecanismos para realizarla permanentemente. Los avances, logros y rendimiento de cualquier organización deben analizarse a la luz de los objetivos propuestos; si ellos no fueron definidos, o pobremente definidos, difícilmente se cuenta con un punto de referencia contra el cual determinar si se cumplió con lo planeado, en cuanto a los servicios que fueron requeridos o se propusieron; su aceptación; la disponibilidad de los recursos que se invirtieron en ello, tanto en calidad como en cantidad, identificando los que a futuro sería necesario destinar; si uno de los objetivos fue generar ingresos por alguno o algunos de los servicios ofrecidos, conocer si se logró y en qué medida, o en caso negativo, ¿cuáles fueron las barreras?; la imagen de la unidad de información; el comportamiento e impacto de cada uno de los elementos del plan de mercadotecnia. En resumen, evaluar todos aquellos aspectos y circunstancias que inciden en su operación.

¿Y la megamercadotecnia?

Brevemente unas líneas a propósito de este concepto que maneja Philip Kotler (Kotler, 1992, pp. 17-30), quien considera que la megamercadotecnia se está convirtiendo, cada vez más, en un "ejercicio político" de poder. Aunque este enfoque tiene particular relevancia en las empresas lucrativas, lo tiene también en las unidades de información. La megamercadotecnia se enfoca a: a) el poder y b) las relaciones públicas.

Los directivos o autoridades que impulsan y promueven la mercadotecnia en su empresa, deben saber que "poder es la habilidad de un grupo para que otro grupo haga lo que no se lograría de otra forma".

Con el propósito de lograr apoyos para la profesión o la empresa, deben gestionar ante legisladores, autoridades gubernamentales los recursos o la autorización de medidas que les permitan actuar en su

mercado en mejores condiciones. En el caso del profesional bibliotecario, el gestionar ante las autoridades, que se legisle, por ejemplo, sobre una ley que garantice el fortalecimiento de servicios bibliotecarios, y su reglamentación correspondiente; para ello se requieren "habilidades de negociación con el objetivo de lograr la respuesta deseada de las instancias ante las que se llevan a cabo las gestiones necesarias. Se trata, en cierta forma, de una acción de empuje, de presión" (Kotler, 1992, p. 23).

El otro enfoque a este rubro, es el de relaciones públicas. En este caso se maneja el concepto de "jalar", "el cultivar la opinión pública, normalmente toma más tiempo, pero una vez que se generaliza, se favorece el apoyo para que la 'empresa' tenga presencia en su mercado". En el caso de la profesión bibliotecaria, es válido luchar por el posicionamiento de los servicios que ofrecen las unidades de información, haciendo patente cuál es su aportación a la comunidad, por ello "deben dar a conocer que contribuyen a las causas públicas, a través de acciones que pretenden elevar el nivel educativo de la población, realizando actividades culturales y buscando una interacción con los medios" (Kotler, 1992, p. 23).

La megamercadotecnia refuerza el pensamiento de los mercadólogos de tres formas: expande el concepto de multipartidos, al tener claridad, sobre la necesidad de realizar negociaciones permanentes con las autoridades para lograr los recursos requeridos para la "empresa"; borra la distinción entre las variables del entorno externo y las que pueden controlarse, al considerar que muchas circunstancias externas pueden modificarse mediante efectivas negociaciones, y amplía la comprensión de cómo deben trabajar los mercadólogos, es decir actuar en la dirección que permita fortalecer su proactividad, ya que no sólo la demanda crea la oferta, sino que ésta puede y debe estimularse permanentemente (Kotler, 1992, p. 29).

Conclusiones

Los diversos aspectos sobre mercadotecnia desarrollados en esta breve contribución, ponen de manifiesto la diversidad de aspectos que entraña el tema, tanto en lo que respecta a su operatividad, como, y quizás en primer término, en cuanto al conocimiento y aceptación del concepto mismo que, como se ha plasmado en párrafos

anteriores, ha enfrentado, hasta la fecha, numerosos obstáculos emanados, en la mayor parte de los casos, del interior de la misma profesión. El vuelco requerido para acelerar el cambio, no se da de la noche a la mañana, para lograrlo deberá darse atención a:

a) Incorporar el tema de mercadotecnia en los programas de estudio de las escuelas de Bibliotecología y de Estudios de la Información, cualquiera que sea la denominación que se les dé.
b) Realizar investigaciones sobre los muy diversos enfoques y aspectos de la mercadotecnia de los servicios de información.
c) Promover el desarrollo de planes integrales de mercadotecnia en las unidades de información, cualquiera que sea la comunidad a la que sirvan.

Referencias

ALTHEIDE, David L. (1990). The culture of information. *Journal of Education for Library and Information Science*, 31 (2).

BARRERA RESTREPO, E. (1998). *Mercadeo de servicios de información.* Santafé de Bogotá: Colciencias.

BOUTHILLIER, F. (2001). The teaching of marketing and quality management in schools of Library and Information Studies: the case of North America. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 21-29.

CORNELLA, A. (2002). ¿Por qué cobrar la información? *Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología*, marzo-abril, 2002.

CRONIN, B. (ed.) (1992). *Marketing of library and information services 1*. London: ASLIB.

——— (1992a). *Marketing of library and information services 2*. London: ASLIB.

CHAGAS DE SOUZA, F. das (2002). A mercadoria informacão, seu mercado e o ensino de biblioteconomia na America Latina. *Informação & Informação*, 5 (2).

DIOP, A. (2001). Synthèse et réflexions sur le Colloque Satellite IFLA de Québec. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 317-320.

FERREIRA, S. M. (2001). The state of marketing teaching in schools of Library and Information Science in South America. En R. Savard

(ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 31-42.

GLOSIENE, A. (2001). Marketing or public relations: a strategic choice for Lithuanian libraries. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur, 71.

GROTENHUIS, A. J. y Heijnekamp, S. J. (1994). The user pays: cost billing in a company library. *Library Management*, 15 (4).

HART, K. (1999). *Putting marketing ideas into action*. London: Library Association.

JAIN, A. y otros (1999). *Marketing information products and services: a primer for librarians and information professionals*. New Delhi: McGraw-Hill.

KEISER, B. E. y Galvin, C. K. (1995). *Marketing library services: a nuts and bolts approach*. 4th ed. The Hague, Netherlands: FID.

KOTLER, P. (1992). Megamarketing. En B. Cronin (Ed.), *Marketing of library and information services* 2. London, ASLIB, 17-30.

LEVITT, T. (1982). *Mercadotecnia para los productos intangibles y sus elementos tangibles*. México: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

MIRIBEL, M. de (2000). Les réticences des professionnels de bibliothèque au marketing. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur, 45.

——— (2001). Synthèse et réflexions sur le Colloque Satellite IFLA de Québec. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 321-323.

NILSEN, S. (2000). Application of marketing techniques among libraries. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur.

PARSONS, J. (1996). Information: the fourth resource. En D. P. David (ed.), *The fourth resource*. London: ASLIB.

PONJUÁN DANTE, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI, Universidad de Chile.

——— (1999). El éxito de la gestión o la gestión del éxito. *Anales de Documentación*, (2).

RENBORG, G. (2000). Marketing library services. How it all began. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur, 5-11.

RUHENI, D. N. (2001). Marketing to libraries and information centers in rural areas of developing countries: the African scenario. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur.

SAVARD, R. (ed.) (2000). *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment: papers presented at the 63rd IFLA Conference, Copenhagen, September, 1997*. München: K.G. Saur.

——— (2000). La perception du marketing chez les bibliothécaires. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur.

——— (2001). *Education and research for marketing and quality management in libraries: IFLA Satellite Meeting. Québec, August 14-16, 2001*. München: K.G. Saur.

SIRKIN, A. F. (1991). Marketing planning for maximum effectiveness. *Special Libraries*, Winter, 1991.

SMITH, B. B. (1983). Marketing strategies for libraries. *Library Management*, 4 (1).

THOM, B. (1996). Managing the fourth resource. En D. P. David (ed.), *The fourth resource*. London: ASLIB, 82-83.

TOVOTÉ, C. (2001). Marketing and Swedish libraries: about the situation today and the importance of visible librarians. En R. Savard (ed.), *Adapting marketing to libraries in a changing world-wide environment*. München: K.G. Saur, 40-44.

UNRUH, B. (1989). *Information marketing handbook*. Philadelphia, Pa.: The National Federation of Abstracting and Information Services.

WARNER, A. S. (1990). Librarians as money makers: the bottom line. *American Libraries*, November, 1990.

WEBBER, S. (2001). Teaching of marketing and quality management in schools of library and information science (LIS)) in the UK: a review and report of findings. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 43-60.

——— (2002). *Marketing: sources for marketing information and library services*. Recuperado el 20 de mayo, 2004 de: *http://dis.shef. ac.uk/ sheila/marketing/sources.htm*.

WILDING, T. Wrap up and reflections on the IFLA Québec Satellite Meeting. En R. Savard (ed.), *Education and research for marketing and quality management in libraries*. München: K.G. Saur, 324-326.

Información adicional

Las siguientes referencias proporcionan:

a) 10 sitios de la *web* que ofrecen información sobre recursos disponibles a través de asociaciones de bibliotecas, servicios de mercadotecnia y bibliotecas.
b) Títulos recientes sobre mercadotecnia de servicios de información.

Sitios web

The American Library Association's Campaign for America's Libraries web site has talking points sheets, advocacy tips, quotations, artwork, marketing plans, and more. *https://cs.ala.org/@yourlibrary.*

The International Federation of Library Associations and Institutions has a section on Management and Marketing that includes a glossary of marketing terms applied to the library field. Although it has not been updated since 1998, it is a useful resource. *http://www.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm.*

Library Media and PR - Free tips and tools for Library Communicators - This site hosted by Stephanie Stokes provides a promotional calendar of marketing ideas, links to clip art, a bulletin board for public relations issues, and articles from the field. *http://ssdesign.com/librarypr/index.html.*

Marketing Library Services is a monthly newsletter that generally has one or more articles on marketing available to non-subscribers for free. MLS provides information professionals in all types of libraries with specific ideas for marketing your services, including suggestions for planning programs, making money, increasing business, and proving your value to your administrator. *http://www.infotoday.com/mls/mls.htm.*

LEXIS-NEXIS "Marketing Tips for Information Professionals" is a 30-page workbook designed to provide information professionals with a basic framework for planning marketing efforts. *http://www.lexisnexis.com/infopro/reference/pdf/MarketingTips.pdf.*

Library Support Staff.com - This site for library paraprofessional support staff, hosted by library technician Mary Niederlander,

provides links to marketing resources including articles and courses. *http://www.librarysupportstaff.com/marketinglibs. html.*

Colorado Library Marketing Council is a cooperative venture of four library associations in Colorado with a web site devoted to its marketing efforts. The web site contains a marketing course available for purchase as an interactive online course, abstracts of market research projects, a well-organized resource section with links to a wide variety of marketing sources, and several bibliographies on market research, marketing and market trends. *http://www.clmc. org.*

Nebraska Library Commission - "Market the Library" is an online mini-course in marketing which includes a glossary of terms and an outreach idea board. *http://www.nlc.state.ne.us/libdev/mini-courses/outreach/sell.html.*

Marketing Ideas for Libraries is a service provided by the Outagamie Waupaca Library System in Wisconsin. The web site provides ideas for marketing online, traditional tools for marketing, and several bibliographies. *http://www.owls.lib.wi.us/info/desks/bc/imarket/default.htm.*

Ohio Library Council - "Marketing the Library" is an online course with six modules: overview, planning, product, promotion, internet, and Ohio. The purpose of this course is to introduce Ohio public librarians to marketing concepts, but it is applicable to librarians in all types of libraries. *http://www.olc.org/marketing/instructions.htm.*

Títulos recientes

BAKER, Sharon L. and Wallace, K. L. (2002). *The responsive public library: how to develop and market a winning collection.* 2nd ed. Englewood, Co.: Libraries Unlimited.

DE SAEZ, E. E. (2002). *Marketing concepts for libraries and information services.* 2nd ed. London: Facet Publishing.

JONES, P. (2002). *Running a successful library card campaign: a how-to-do-it manual for librarians.* New York: Neal-Schuman Publishers. "How-to-do-it Manuals for Librarians; no 119".

ORTIZ SMYKLA, E. (comp.) (1999). *SPEC Kit: marketing and public relations activities in ARL libraries.* Washington, DC: Association of Research Libraries, Office of Leadership and Management Services. "SPEC Kit 240".

ROWLEY, J. (2001). *Information marketing*. Burlington, VT: Ashgate.

SIESS, J. A. (2003). *The visible librarian: asserting your value with marketing and advocacy*. Chicago: American Library Association.

STEADLEY, M. y Gray, C. (2003). *Library and information services marketing, September 2003: marketing, the power of ten*. University of Illinois at Urbana-Champaign. Graduate School of Library and Information Science and Library and Information Science Library. Recuperado el 31 de mayo, 2004 de: *http://www.lis.uiuc.edu/clips/2003_09.html*.

WEINGAND, D. E. (1999). *Marketing/planning library and information services*. 2nd ed. Englewood, Co.: Libraries Unlimited.

Medir para comparar, comparar para mejorar

Jaime Pontigo

Introducción

Aun cuando los autores en la década de los 70 aseguraban que habría una gran producción de literatura alrededor de este tema, en realidad en épocas recientes no ha resultado de esta manera, ya que la aparición de obras monográficas sobre evaluación de servicios bibliotecarios y de información ha resultado ser muy limitada; en este caso se encontraría las obras de Fuentes (1999) y Wallace (2001). Sin embargo, los artículos o los capítulos en colaboración se han incrementado de manera significativa, como queda manifiesto en la obra de Nisonger (2003). Es posible que este fenómeno se deba entre otras cosas, por un lado, a los cambios que el mayor uso de tecnologías de información está introduciendo en los servicios de información y, por el otro, que se hayan llevado a cabo estudios a nivel macro, que es posible realizar actualmente como sugieren Lancaster y Sandore (1997, capítulos 1 y 14) además de aquellos otros que se mencionan en la tercera parte de este capítulo.

En el presente capítulo, se hará una breve revisión del entorno en el que se gestó el gran auge de evaluación de actividades y servicios en las áreas de información.

En la segunda parte del mismo, y considerando que solamente se trata de una capítulo, se reseña una serie de obras que considero representativas del tema y que espero sirvan de *guía a otras lecturas y consultas de información en la internet,* para dar apoyo al estudiante de Bibliotecología y Estudios de la Información, en su análisis de esta problemática. La intención de ello es revisar los principales textos y las metodologías que éstos aportan, respecto al tema de evaluación, dirigiendo al lector a textos muy bien elaborados y ya maduros en sus varias ediciones. Tal es el caso del profesor F. W.

Lancaster quien, además de ser un prolífico autor en bibliotecología y ciencias de la información, ha dedicado una buena parte de su carrera, primero, a la práctica profesional y, después, a la investigación y enseñanza sobre estos temas. Sus textos creo, por tanto, han sido objeto de múltiples depuraciones efectuadas a lo largo de diversas ediciones y de sus respectivas traducciones al español, lo que pudiera hacer más fácil la jornada.

La tercera parte se ocupará de describir algunos de los mecanismos que ya se están creando para facilitar y normalizar las evaluaciones que, a través de comparar los datos contenidos en diferentes sistemas cooperativos automatizados, la información resultante es explotada a través de recursos electrónicos. También se proporcionarán los pormenores de los registros de utilización que ya se están creando, mediante el monitoreo de datos contenidos en medios electrónicos.

Para investigadores como R. H. Orr, D. D. King, V. E. Palmour, E. C. Bryant y F. W. Lancaster, por mencionar sólo los más representativos, la evaluación se ha convertido en un quehacer práctico y este fenómeno se refleja en sus textos; así también resulta el enfoque que estos autores conceden a sus investigaciones sobre esta problemática. Por lo mismo, existe entre ellos un línea de investigación que presenta una sólida continuidad por lo que, a lo largo del tiempo, han sido colaboradores mutuos en diversos estudios.

King se ha dedicado, además de la docencia, a la consultoría y esto le ha permitido crear grandes bases de datos en las que se ha venido acumulando valiosa información relativa a las evaluaciones que ha realizado a través del tiempo (Griffiths y King, 1993).

Lancaster se ha dedicado principalmente a la docencia y a crear textos que se han derivado de su práctica docente; sus textos son muy reconocidos en el medio bibliotecario, por tener la enorme ventaja de ser muy prácticos, como dijera alguien perteneciente a otra profesión: *Lancaster sabe poner a los bibliotecarios la metodología a través de casos prácticos en el propio lenguaje*. Además, tiene la capacidad de volcar en forma resumida, en unas cuantas páginas, datos provenientes de un estudio cuyos resultados abarcaban varios volúmenes. Por las razones expuestas, y por considerar innecesario, repetir el material propiedad del profesor Lancaster; en lugar de eso, me estoy refiriendo de manera constante a sus textos, que además que cuentan con muy buenas traducciones al español (Lancaster y Joncich, 1983; Lancaster, 1996), se encuentran disponibles en bibliotecas de nuestro país.

A través de este capítulo, es entonces que estaremos tratando el tema de evaluación de los servicios en las unidades de información y documentación que, independientemente de su denominación oficial y para efectos prácticos, simplemente denominaré bibliotecas y servicios bibliotecarios.

Primera parte

Evolución de los procesos de evaluación

En los Estados Unidos de Norteamérica y durante la década de los 60, hubo un singular despegue en los procesos de evaluación de las bibliotecas y de los servicios bibliotecarios. Este auge se debió, en gran parte, al gran impulso que recibieron todas aquellas actividades relacionadas con la información y el procesamiento de datos, como se le conoció a los procesos de automatización y que, más adelante, se han llamado nuevas tecnologías de información o, para más corto, tecnologías de información (TI).

Muy probablemente un factor fundamental en este apogeo, además del auge económico norteamericano, lo constituyó la carrera declarada por el presidente John F. Kennedy para colocar a un hombre en la luna. El Proyecto Apolo tuvo la necesidad de fortalecer las estructuras de información y de crear centros de información especializados, en áreas donde éstos no existían. Además, con el objeto de racionalizar el esfuerzo de coordinación que ello implicaba, se creó una nueva organización que se ocupase de la problemática derivada de la comunicación científica y tecnológica: el SATCOM (Comité de Comunicación Científica y Tecnológica, por sus siglas en inglés), de las academias nacionales de ciencias y de ingeniería de los Estados Unidos. Este comité fue un verdadero disparador para el desarrollo de nuevas tecnologías y, sobre todo, para lograr la normalización requerida en áreas nacientes, para el manejo de la información científica y tecnológica generada en el país a raíz de este auge. Uno de los aspectos que más destacaron fue la evaluación de los sistemas de recuperación de información y en sí todo el proceso. Al respecto, Griffiths y King (2002) hacen un recuento de la evolución de los sistemas de recuperación de información en los E. U. A. y su evaluación. Incluye su contenido los equipos manuales y mecánicos; sistemas computarizados fuera de línea y los sistemas en

línea a través de proveedores de bases de datos. Este esfuerzo de normalización se exportó a otros países desarrollados, creando una corriente de personas e instituciones preocupadas por la evaluación de los servicios. Algunos de los servicios y publicaciones relacionadas, creados en esa década, son:

- American Documentation Institute (ADI) cambia su nombre por American Society for Information Science (ASIS) en 1969.
- *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), inició su publicación en 1966 y se publica hasta la fecha.
- *Science Citation Index*, inicia en 1961, para analizar el impacto de los distintos títulos de la literatura científica y tecnológica periódica y de las patentes desde 1966.
- *Documentation Abstracts*, cambia su título por *Information Science Abstracts* en 1966.
- LISA: *Library and Information Science Abstracts* se publica desde 1969.

Por otra parte, en la citada década no solamente se desarrollaron centros especializados de información, sino que también surgieron algunas de las prestigiadas publicaciones y servicios de indización de la época, ya enfocados y especializados en lo que se llamó *Information Science*, es decir, *Ciencia de la Información* que, en sus inicios, nació como una rama nueva de la ingeniería y frecuentemente fue abordada por científicos de diversas disciplinas, lo que contribuyó a que, dentro de esta joven ciencia, se introdujera el rigor de la metodología científica y que existiera una mayor preocupación por contar con información objetiva que, en manos de los científicos, se traduciría en materia prima para llevar a cabo análisis más rigurosos que los realizados anteriormente por los bibliotecarios.

Dicho sea de otra manera, esa década resultó una época de gran auge en muchos sentidos, lo que hizo propicio el ambiente para que en lo que concernía al manejo de información, surgieran grupos interdisciplinarios que enriquecieron desde la teoría de la información hasta la metodología de la investigación en esta disciplina, sentando las bases para lo que actualmente conocemos como *Ciencia de la Información*.

Otros grupos de estudiosos se preocuparon, a su vez, por reunir toda esta información y analizarla a la luz de las nuevas circunstancias; es a raíz de ello que vemos la aparición de libros de texto en

áreas muy específicas relativas a evaluación de información y de servicios bibliotecarios (Hamburg, 1974). Sin embargo, ello no obsta para que también aparecieran otras obras de carácter más general como las de King y Bryant (1971). Existen autores como el profesor Lancaster que han enfocado en forma especial, sus esfuerzos de investigación, a los procesos de evaluación, creando una vasta literatura que cubre tanto textos como artículos y material didáctico. Dada su brillante trayectoria y su gran producción, se puede afirmar que Lancaster es el autor que mayor impacto ha causado en esta área de estudio, por su participación en innumerables cursos dictados en todas las latitudes, lo que favoreció la traducción de sus textos a por lo menos siete idiomas distintos al inglés.

Estudios en México

En forma similar al fenómeno ocurrido en los Estados Unidos, guardadas las debidas proporciones, veinte años después encontramos en nuestro país, las primeras metodologías y aplicaciones de métodos de evaluación, ya sea en calidad de propuestas o de aplicaciones. Aunque son escasos los ejemplos, sin duda abrieron camino para la incipiente tarea de analizar nuestras bibliotecas y sus operaciones. Principalmente encontramos participaciones en las Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía y en otros eventos nacionales similares, así como en mesas redondas sobre el tema. Sin que se hayan abordado en forma significativa las facetas de metodología, generalmente han sido propuestas un tanto generales; además, existen pocos artículos de revistas o ponencias de conferencias. En lo que se refiere a tesis, existen por los menos unas diez de ellas, en bibliotecología, que son propuestas o aplicaciones de la metodología. En menor medida, se han publicado libros traducidos al español que, sin la barrera del idioma, resultan herramientas muy útiles (Goldhor, 1983; Lancaster y Joncich, 1983). A este respecto cabe señalar que queda un hueco por llenar, por parte de los autores nacionales. ¿O será que se cree que no existe mercado para libros sobre esta materia?

Es muy probable que la influencia de los graduados en el extranjero se haya constituido en un motor para la publicación de algunos materiales de interés. En 1977, se publican en México los dos primeros artículos sobre la ley de Bradford o ley de dispersión de

Bradford; estos artículos atrajeron la atención del medio hacia la bibliometría, hasta entonces no mencionada en la literatura bibliotecológica mexicana (López, 1977; Pontigo y Quijano, 1977).

Cabe resaltar que la bibliometría ha estado presente entre los métodos de evaluación que más han utilizado en sus tesis —sin que ninguno de los autores citados haya dirigido alguna— los egresados del Colegio de Bibliotecología de la UNAM; así también, lo ha estado en artículos y ponencias de mexicanos en eventos internacionales.

Entre los primeros estudios de evaluación y mejor fundamentados además, se encuentra el de Magaloni (1984). En dicho estudio, la autora ofrece una alternativa para evaluar y rediseñar, a partir de esa evaluación, un centro de información especializado. En el contexto de este estudio, muy cuidado en el aspecto metodológico, la autora nos indica, en relación al planteamiento del problema:

> La falta de acceso oportuno a la información publicada, solicitada por los investigadores del Instituto de Ingeniería, que les apoye en su trabajo, es el principal problema al que se enfrentan los investigadores del Instituto.

En este caso el objetivo del estudio es muy claro y, sin lugar a dudas, marcó una etapa en la prestación de servicios de información, creando nuevas expectativas entre los bibliotecarios que tenían la intención de emprender estudios similares en sus bibliotecas.

También ha habido intentos por replicar algunos estudios famosos, como el realizado por el investigador Paul B. Kantor, relativo a la accesibilidad de las colecciones en Case Western Reserve University, durante 1974 y 1975. En México, este estudio se replicó en el sistema bibliotecario de la Universidad Autónoma Metropolitana, por un grupo de estudiantes de la ENBA, bajo la dirección de Álvaro Quijano, en 1984. La realización de estudios de esta índole adquiere especial importancia, por el planteamiento claro de la metodología y por el rigor con que fue tratada la información para su análisis.

En la evaluación de las bibliotecas de las instituciones de educación superior, la ANUIES ha jugado un papel de promotor muy destacado, al organizar en forma regional a dichas instituciones, para lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos de información. Es patente la preocupación de la ANUIES por ofrecer a los bibliotecarios herramientas que les permitan medir sus resultados y, eventualmente, compararlos. Para compensar la falta de normas como

las *Normas para el servicio bibliotecario* de la ABIESI, así como para apoyar la normalización y complementación de los indicadores para la evaluación de los servicios, se publica el *Manual para obtener indicadores* (Pagaza, 1989). Recientemente, dentro de un esquema de regionalización, se ha comenzado a trabajar en grupos que ya están ofreciendo resultados; un ejemplo de ello es el modelo propuesto por J.A. Arellano (2000) y una *Guía metodológica* compilada por el Grupo de trabajo de Bibliotecas del Consejo Regional Occidente de la ANUIES, en ese mismo año (Guía, 2000). Ambos muy buenos ejemplos de lo que haría falta por hacer en lo que respecta a la organización de redes regionales de bibliotecas y de recursos informativos.

En México son pocos los estudios de evaluación objetiva, que hayan sido realizados con rigor y que puedan citarse como ejemplo de ello. Tal es el caso del trabajo de Bravo (1995), que se constituye en un buen ejemplo de este rigor. Este estudio, cuyos resultados fueron plasmados en la tesis de maestría del autor, se realizó en la Biblioteca "Daniel Cosío Villegas" de El Colegio de México, A.C. En esta tesis se propuso, a través de sus 15 hipótesis, investigar los siguientes aspectos:

- Estudios de satisfacción personal.
- Estudios sobre catálogos en línea.
- Satisfacción con el servicio de consulta.
- Disponibilidad de los materiales.

En este estudio, como en el de Quijano Solís (1984), se sigue el modelo creado por Kantor (1976) que analiza a detalle la disponibilidad de los materiales, desde que el usuario interactúa con los catálogos hasta que localiza el material.

En esta tesis, el desarrollo de la investigación y su correspondiente reporte, nos muestran una investigación seria, bien documentada, rigurosa, metódica y con un manejo claro del análisis estadístico. Por todo ello resulta recomendable que los alumnos la consulten, porque puede servir de guía o de ejemplo de lo que debería ser la organización, la presentación y hasta el cuidado que debe concederse a los detalles.

Segunda parte

Definiciones

Para Lancaster: "un diccionario típico, define *evaluación* como 'acción o efecto de evaluar' alguna actividad u objeto". Cada experto en evaluación tiene sus precisiones; alguno dice que es una rama de la investigación (por la aplicación del método científico) para determinar, por ejemplo, la funcionalidad óptima de un programa de cómputo; otros hacen énfasis en su importancia para la toma de decisiones, dentro del contexto de la evaluación que permite obtener los datos necesarios para determinar cuáles de las alternativas resulta ser la más viable, para la obtención de los resultados esperados; finalmente, algunos otros autores ven a la evaluación como un componente esencial de la administración: por ejemplo, y en particular, los resultados de una evaluación que puedan apoyar a un gerente en la tarea de distribuir los recursos de que dispone, de una manera más efectiva (Lancaster, 1983, p. 1).

Las definiciones de evaluación han abarcado una gama muy amplia de aspectos, pero con especial énfasis en *metodología, toma de decisiones y apoyo en la administración o la gestión* (como se le ha dado en denominar dentro del lenguaje de calidad). Esto nos lleva a conocer toda una gama de conceptualizaciones al respecto:

Debido al crecimiento de la literatura que se ha producido en torno a la evaluación cuantitativa de los bibliotecas y sus servicios, Richard Orr se ocupó de estudiar dicho fenómeno, publicando la literatura que ha sido la piedra angular para el desarrollo de esta rama de la bibliotecología, que dicho sea de paso, ha adquirido con el tiempo un carácter interdisciplinario. Este autor trató de acotar aquellas características que consideró deberían constituir una buena biblioteca; para ello indicó que deberían evaluarse dos aspectos: ¿Qué tan bueno es el servicio? y ¿qué tanto beneficio acarrea? (Orr, 1973, p. 317). En relación al primer aspecto explica que se puede denominársele *calidad* y, al segundo *valor*; en otras palabras, también podría llamárseles *efectividad* o *eficacia* al primero, y *beneficio* al segundo.

Por su parte, Herbert Goldhor, en la introducción al libro de Lancaster (1977, p. vii), dice:

> La evaluación es uno de los pasos importantes en el proceso administrativo. Consiste en una comparación del desempeño con los objetivos de la organización, de tal forma que se determine: a) Si ha habido algún cambio en el desempeño en un período dado, b) de ser así, saber si el cambio es en el curso deseado, c) también ¿hasta qué punto? En síntesis, la teoría de la evaluación es muy simple: hace falta contar con herramientas de medición que sean fácilmente aplicables y adecuadas al propósito.

En el proceso de evaluación, según interpreta Swanson (1975) la definición de Suchmann:

> Una evaluación es básicamente un juicio de apreciación de valor... El proceso de evaluación es muy complejo y subjetivo. Hereda la combinación a supuestos básicos de la actividad evaluada y de valores personales de las partes: aquellos cuyas actividades son evaluadas y de aquellos que realizan la evaluación.

Dadas las complejidades propias de los múltiples factores integrados al proceso de evaluación, se recomienda simplificarlo haciéndolo más observable; para ello, se sugiere transformar el *status* de subjetivo a objetivo, de aquellos elementos que contribuyan al juicio (Swanson, 1975).

Lancaster (1996, p. 18) propone que la evaluación se lleve a cabo con el reconocimiento de un modelo basado en *recursos e insumos*. En este modelo, la biblioteca se convierte en la intermediaria entre los recursos que se le asignan y los usuarios a los que debe atender. Dentro de la biblioteca se segmentan las operaciones en dos grandes rubros: las relacionadas con la organización y el control (alguna vez denominados procesos técnicos), y aquellas relacionadas con los servicios que se prestan a los usuarios propiamente. Resulta ser un modelo muy simplificado, pero por lo mismo, muy útil para explicar los puntos más críticos de la operación. Los ángulos que permite analizar este enfoque pueden ser: los *recursos* (insumos), los *productos* y los *resultados*.

Lancaster, después de reconocer la dificultad derivada de poder evaluar los resultados, sobre todo aquellos que se producen en el largo plazo, recomienda que, por la relación existente entre recursos (insumos), productos y resultados, así como por la implicación que ello tiene para el diseño adecuado de sistemas y servicios de información el orden ideal, para efectos de evaluación, sería prime-

ro definir los resultados que se esperan para, a continuación, determinar los servicios (productos) que se desea producir para alcanzar el resultado. Como consecuencia de este orden en el análisis, se podrá obtener también la relación de recursos necesarios para conseguir los servicios deseados.

Los criterios para evaluar dichos servicios, entonces, deberían predecir el grado de satisfacción de los resultados, para así poder hacer un acercamiento al beneficio posible.

El proceso administrativo

Nuevamente es necesario destacar la importancia que tiene el proceso de evaluación, por la relevancia que pueden ofrecer los datos derivados de ella, como insumo para la toma de decisiones. Es importante, por lo mismo, relacionar el proceso de la biblioteca con todo el proceso administrativo de la institución. En este caso, el proceso administrativo de la biblioteca, se convierte en un subproceso de la administración general de una institución, por lo que el bibliotecario debe conocer a fondo y participar en forma activa de dicho proceso; sobre todo para que sean tomadas en cuenta sus necesidades, desde el punto de vista de la alta dirección, lo que en contadas ocasiones ocurre. Aquí habrá que estar preparados para participar activamente en las diversas etapas que conforman el proceso administrativo general de la institución, tales como:

- La planeación estratégica.
- La integración y ejecución del presupuesto.
- La asignación de recursos humanos seleccionados que correspondan a un catálogo de competencias.
- Los sistemas de evaluación y promoción del personal.
- La programación de todo tipo de adquisiciones y obras.
- El mantenimiento de la infraestructura necesaria para operar, así como la planeación de sus espacios.

Análisis de las partes a evaluar

Para seguir una secuencia lógica de los subprocesos de este proceso llamado *biblioteca*, Lancaster (1988, p. 2) nos presenta el esquema,

que aquí se presenta como figura 1. Inicia con una entorno donde se encuentran ubicados los *recursos de información* y la *comunidad de usuarios* a los que sirve esta biblioteca. Reconocemos a los recursos como los insumos del proceso y, productos y resultados, como el producto o salida. También reconocemos al área de organización y control (también conocida como procesos técnicos) como el área en la que se crean los instrumentos (catálogos, bibliografías, bases de datos, etcétera) que son, a su vez, las herramientas para producir los servicios que se proporcionan a los usuarios (servicios al público). Es, en esta área de servicios al público, dónde se trata directamente con los usuarios, aunque ello no se haga en forma personal, sino a través del correo electrónico o del teléfono. Estos servicios están orientados a dos esfuerzos diferentes: aquellos que son bajo demanda, y aquellos otros no solicitados, o de alerta, o de promoción.

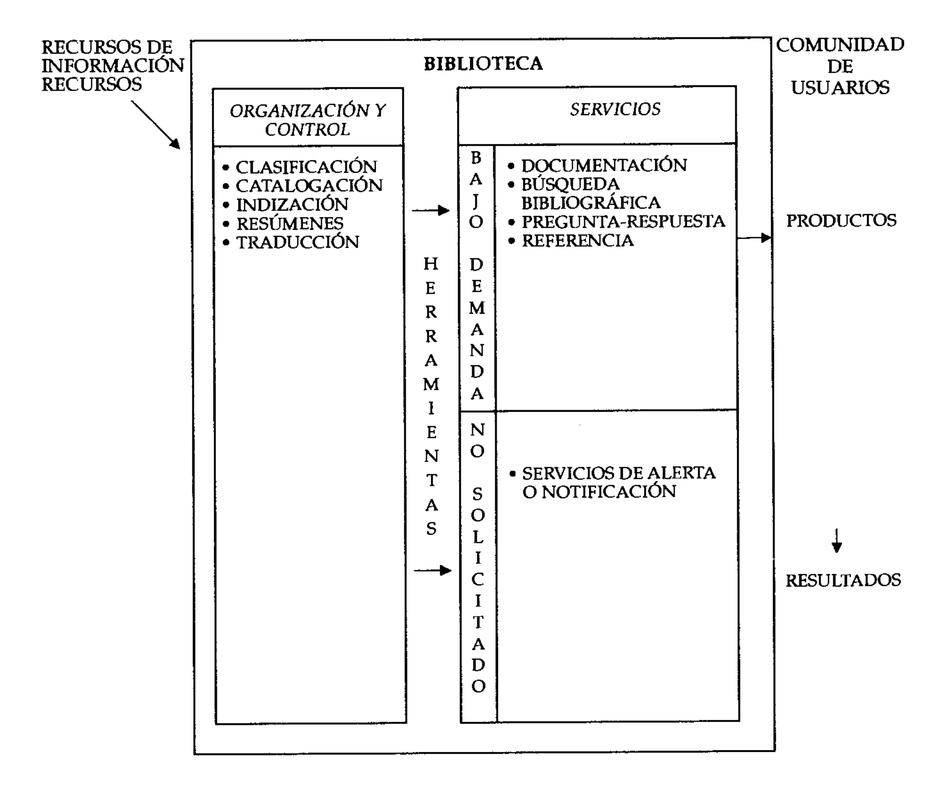


Figura 1. Funciones de la biblioteca.

La importancia de esta clasificación estriba en su coincidencia con la complejidad, cada vez más creciente, que conlleva la evaluación de cada uno de los rubros, puesto que los resultados son más difíciles de evaluar, por relacionarse con objetivos a largo plazo, envueltos en una nube de incertidumbre. De acuerdo con Lancaster (1988, p. 3) "...es prácticamente imposible medir el grado de consecución de los mismos, incluso aunque la medición fuera posible, uno no podría aislar las contribuciones de cada uno de los servicios". Continúa Lancaster afirmando: "Uno haría bien abandonando la idea de usar los resultados como un criterio directo para la evaluación de bibliotecas y centros de información"; citando a Drucker, concluye afirmando que de hecho, sugiere que esta condición aplica a la evaluación de cualquier institución de servicio público.

En contraposición, la evaluación de los recursos es mucho más fácil y transparente, ya que estos últimos son tangibles y se les puede cuantificar, sin embargo, su limitación llega a que se puedan cuantificar en función del papel que juegan como insumo de los productos deseados. Por otra parte, se considera que tienen poco valor en sí mismos por esta razón. Si volvemos a la razón de ser de las bibliotecas como satisfactores de un público usuario, necesitaríamos relacionar estos recursos con esas necesidades y es ahí donde afloran las mayores dificultades. ¿Son claros los objetivos de la institución? ¿Se expresan éstos en expectativas cuantificables? ¿Qué tan estables resultan en el tiempo? ¿Qué tanto satisfacen realmente las necesidades de los usuarios?

Los productos son menos tangibles que los recursos y menos aún que los resultados. A la vez resulta posible obtener más información de carácter cualitativo de los resultados que de los productos y, desde luego, los resultados estarán influidos definitivamente, por la calidad de los productos. Como se dijo antes, los resultados son muy difíciles de evaluar y, si acaso, los productos deberían determinar en gran medida los criterios de evaluación de los resultados.

Para cada uno de los servicios antes mencionados (solicitados y no solicitados), habrá que predecir los grados de efectividad lograda en función de los resultados esperados, que llevaron al establecimiento de los mismos. Así, por ejemplo, pondríamos el porcentaje de satisfacción en la demanda de documentos, así como en los tiempos de entrega de los mismos, a la par que la ubicación y operación con aquellos proveedores que ofrecen mejores costos.

La generación de estos indicadores resultará ser más complicada en relación inversa a la información de los costos, por actividad, que se haya compilado, además de las consideraciones finas que se hayan hecho al respecto. En general, estas medidas sólo reconocen los datos relacionados con casos exitosos, pero no así con los casos fallidos que, comúnmente, no se consignan ya que, al fallar el trámite, se descartan. Un estudio cuidadoso debería tener en cuenta todos los esfuerzos realizados para el logro integral de esa actividad, independientemente de los resultados obtenidos. Sólo habría que pensar que, aunque un empleado haya fallado en una tarea, ese mismo empleado recibirá íntegros su salario y las prestaciones asociadas al mismo, como si hubiera llevado a efecto un caso exitoso.

En otros casos se puede construir un predictor del nivel de satisfacción que pueda tener un usuario al requerir un documento, mediante la valoración de la colección ya existente, contra las demandas reales de una búsqueda realizada para un usuario. También se puede lograr esto, construyendo una estrategia de búsqueda que permitiera tener un pliego de demandas a satisfacer; ello se constituiría en un patrón de demanda contra el cual comparar la disponibilidad de materiales o, en forma inversa, las carencias ya detectadas de esa colección. Esta práctica puede ser muy útil como un mayor acercamiento a la realidad, como lo demuestra el estudio llevado a efecto en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (Pontigo, Ocampo Galindo y Mora, 1997), en el que se analizó la colección de publicaciones periódicas y qué tanto podrían afectarla las restricciones presupuestarias; en base a estudios bibliométricos anteriores, se estableció un núcleo de títulos de publicaciones periódicas que era la principal fuente de abastecimiento para los servicios de información ofertados, de manera que, esa política restrictiva de recursos no afectaba, de manera sustancial, la provisión de documentos, en forma local.

Lo mismo se puede hacer comparando una fuente externa, como sería el caso de una bibliografía normalizada y como se ha hecho ya en el pasado, para el caso hipotético de una biblioteca que comienza desde cero sus acervos.

Disponibilidad y costos

En relación con la disponibilidad de la materiales en la biblioteca, Lancaster (1988, p. 5) insiste en los costos, en la eficacia y en los bene-

ficios. Aparte de que el tiempo del usuario cuesta y de que los tiempos que él invierta en localizar la información o en que se le provea, tendrán necesariamente un reflejo positivo o negativo, en su presupuesto de gastos. Lancaster, citando a Braunstien, señala: "En realidad el costo de mantener en funcionamiento un servicio de información podría considerarse pequeño comparado con el costo de utilizarlo".

La relación costo-eficacia se refiere a los costos necesarios para alcanzar un grado de eficacia determinado dentro de un servicio de información. Aquí es dónde entrarían las decisiones derivadas del análisis de desempeño de proveedores, en donde deberían cuidarse factores relativos a tiempos, costos e integridad de la información. En la práctica, dentro del contexto de operación de la Gerencia de Información Tecnológica del Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE), se tiene un buen ejemplo de una investigación de esta naturaleza; dicho estudio se inició en 1999 y se conserva información de ello hasta el 2003. Además de alcanzar un grado de *mejora continua* en la operación (véase figura 2), se observan también los esfuerzos del personal involucrado para abatir los tiempos dentro de las condiciones operantes porque, como dentro del entorno existen límites de naturaleza normativa a lo que se puede aspirar como un buen servicio, y a los que no se podría superar si no fuera contando con las reformas radicales derivadas del uso de las nuevas tecnología de información. Concretamente, a partir de 2003, se inicia la relación con aquellos proveedores que envíen sus documentos, vía electrónica y mediante el uso del software ARIEL. Dicha vía permite que los documentos que fueron solicitados a Europa a las 8:00 de la mañana, se reciban en Cuernavaca alrededor de las 12:00 horas del mismo día. Si a esto se le añade el volumen de casos resueltos de la misma manera —se tiene un 50% de ellos en esa situación—, significa que los tiempos que anteriormente eran medidos en días, ahora se vean reducidos a horas (Instituto de Investigaciones Eléctricas, 2004). En la figura 2 se representa esta mejora continua.

Niveles de evaluación

En cuanto a los niveles de evaluación Lancaster (1983, p. 1) indica que son tres posibles: efectividad, costo-efectividad y costo-beneficio. La *efectividad* deberá indicarnos la medida en la que los servicios satisfacen las demandas de los usuarios. La relación *costo-efectivi-*

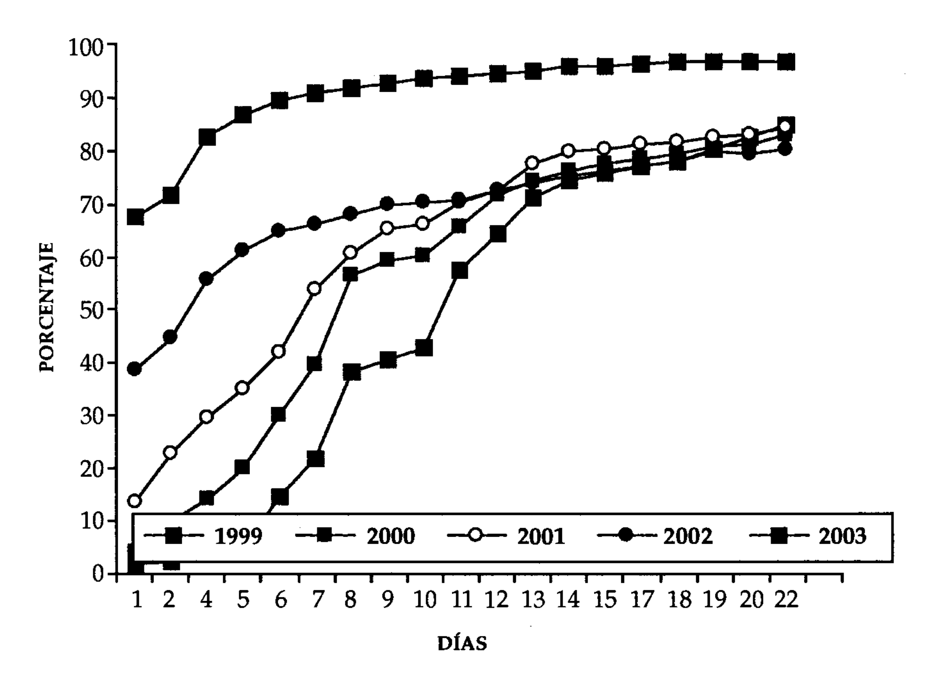


Figura 2. Mejora continua en adquisiciones.

dad estará relacionada con la eficiencia de la operación interna. Estas medidas se expresan en términos de costos y qué tan eficiente es el sistema para lograr sus objetivos, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Finalmente, la relación *costo-beneficio* es la más difícil de llevar a cabo, porque tiene que ver con saber si el *valor* del servicio es mayor o menor al costo que resulte de proveerlo; en otras palabras, un estudio costo-beneficio, trataría de determinar si el gasto de proveer el servicio es justificable en función de los beneficios que de él deriven.

A diferencia de la relación costo-eficacia, en un sentido estricto, la relación costo-beneficio resulta más difícil de analizar, dado que no se encuentra establecido, con la debida claridad, cuál podría ser el beneficio ni cómo podría medírsele. Como ya se dijo antes, nos encontramos dentro de una escala que va desde lo tangible a lo menos tangible, y es precisamente el factor costo-beneficio el que se encuentra en ésta última. Pero este fenómeno ofrece un área de grandes oportunidades de investigación y análisis, ya que la mayoría de los textos sólo tratan el tema de la evaluación de los productos y

de su relación con los recursos, más que enfocarse en los resultados y en los beneficios. Lancaster (1983) ofrece una lista de ejemplos de los tipos de medidas que pueden crearse para analizar recursos, productos (actividades) y características de la comunidad, así como para obtener los indicadores de la relación existente entre recursos y productos, entre productos y medidas de la comunidad y entre recursos y comunidad. En la figura 3 se muestra una lista parcial para ilustrar este tipo de indicadores.

Recursos	**Productos (Actividad)**	**Características de la comunidad**
Presupuesto N° documentos adquiridos Personal Espacio ocupado	Documentos prestados Documentos consultados Preguntas planteadas Búsquedas realizadas Personas que acuden a los programas de la biblioteca	Tamaño de la población servida Composición de la población según edad, sexo, educación y otras características
Recursos/medidas de la comunidad	**Productos/comunidad**	**Recursos/productos**
Gasto per capita Gasto por prestatario inscrito Libros per capita Espacio per capita Personal per capita	Circulación per capita Preguntas planteadas per capita Vista a la biblioteca per capita Prestatarios inscritos/ población servida	Gasto por préstamo Gasto por pregunta Uso por volumen

Figura 3. Tipos de indicadores.

La motivación de la evaluación

Los verbos *medir, comparar, mejorar* están claramente implícitos en los conceptos que se manejan sobre el cuidado de la calidad. Después de un desarrollo constante desde los años 60, la preocupación por poder medir los resultados de la operación de los servicios se

vio plasmada en una serie de normas. Es con la normativa ISO, en su serie 9000 que en las bibliotecas se renueva el interés por la evaluación, además ahora avalada por el incentivo que tienen las organizaciones de certificarse al amparo de dichas normas. Pero, tradicionalmente, ¿cuál ha sido la motivación para evaluar los servicios de información? Orr (1973), quien se ha convertido ya en un clásico por la gran influencia que han tenido sus escritos, afirma que las bibliotecas necesitan evaluarse ya que casi siempre dependen de un financiamiento externo, además de que, por sus múltiples actividades, requieren de elementos que permitan a los administradores decidir las prioridades en la programación de actividades y, a través de ello, de la asignación presupuestal que permita llevarlas a cabo. En paralelo con lo anterior, al existir varias formas de realizar una misma función, habría que seleccionar aquella que sea más compatible con el resto de las actividades. Ford (1989) parafraseó a Orr como sigue:

- ¿Para qué es la biblioteca?
- ¿Cómo pueden asignarse los recursos para ayudar a la biblioteca a lograr sus objetivos?
- ¿Qué tan bien está logrando sus objetivos la biblioteca?
- ¿Cómo podemos medir lo bien que la biblioteca está logrando sus objetivos?
- ¿Qué tan bien está haciendo la biblioteca estas actividades?
- ¿Cómo puede medirse la ejecución de cada actividad?

Ford (1989), quien continúa citando a Orr en un magnífico artículo muy compacto que sería recomendable leer, señala que son dos los aspectos de los servicios bibliotecarios que deben evaluarse: *calidad y valor*, y utiliza la distinción de Orr entre medidas directas e indirectas: como estas últimas son subjetivas, se hace necesario considerar criterios para juzgar factores de su ejecución. Las preguntas formuladas por Orr (1973) son:

- ¿Es *pertinente* para el problema que estamos tratando de resolver?
- ¿Es *útil* para resolver fuentes de dificultad y soluciones potenciales a los problemas?
- ¿Es *válido* para medir lo que se supone que mide?
- ¿Es *confiable* o bien el procedimiento está sujeto a grandes errores irremediables?

- ¿Puede utilizarse con fines *comparativos*, es decir para controlar cambios de tiempo suplementario dentro de una biblioteca o para comparar resultados de varias bibliotecas?
- ¿Es práctico en términos de costo, de tiempo de los bibliotecarios y de los usuarios, o podría tener alguna posible interferencia con sus actividades?

Acerca de los indicadores de *calidad* y de *valor*, Ford (1989) señala que un indicador general de *calidad* es la puntualidad, que podemos definir como la proporción de demandas que son realizadas en tiempo para satisfacer una necesidad original. Un indicador general de *valor* es la satisfacción del usuario, definida ésta como la proporción de usuarios cuyas necesidades fueron satisfechas a través del uso de un determinado servicio. El autor citado menciona que estos dos indicadores solamente se pueden obtener a partir de los resultados obtenidos en una encuesta, lo que cuestiona el que escribe, ya que en casos como el de mejora continua de adquisiciones en el Instituto de Investigaciones Eléctricas (2004), los tiempos de entrega de documentos se han reducido al mínimo posible, siendo estos lapsos, en algunos de los casos, sólo de unas horas y, en casos en que el usuario ha marcado como de "urgencia", generalmente se le ha podido atender durante el transcurso del mismo día; en las encuestas los usuarios guardan información de algún caso conflictivo y pocas veces se percatan de las mejoras si no se les induce mediante información objetiva.

Para Crawford (2000, pp. 12-15), las razones principales para llevar a cabo una evaluación de servicios bibliotecarios se podrían resumir en las siguientes:

- Recolectar información que apoye la toma de decisiones y justifique el incremento en el gasto o ayude a defender su presupuesto actual. Esta razón podría ser tal vez, la principal y la más poderosa.
- Evaluar la calidad del servicio que se provee, tanto de manera global como en aspectos específicos, a fin de planear futuras mejoras. Estas evaluaciones generalmente se basan en encuestas, realizadas para poder analizar, de manera local, la problemática que les afecta.
- Identificar hasta dónde podrían ser resueltos los problemas, con un subobjetivo en este caso, que sería reconocer las restric-

ciones de recursos, además de detectar si el factor dominante de solución, está fuera del alcance de la biblioteca.

- Identificar necesidades contradictorias o diferentes en una misma categoría de problemas. Por ejemplo, los períodos de préstamo que se deben conceder a distintos tipos de usuarios, como sería el caso de usuarios que reciban clases presenciales o bajo el régimen de educación a distancia.
- Planear las relaciones públicas con los usuarios en relación a la diseminación adecuada de la información. Por ejemplo, la necesidad de dar a conocer lo relativo a la legislación de derechos de autor, en forma visible, frente a una copiadora pública.
- Proveer retroalimentación y evaluar proveedores.
- Involucrar a los usuarios en la administración de los servicios, toda vez que puedan tener injerencia, por esta vía, en la toma de decisiones.
- Proveer las bases para realizar mejoras y redireccionar las tendencias administrativas de la biblioteca. Un ejemplo de ello es la riqueza que se puede encontrar en la información obtenida de encuestas, en relación a lo adecuado de la colección para el público usuario de la comunidad.

Propósito de la evaluación

Existe un sinnúmero de razones por las que los administradores de bibliotecas quisieran llevar a cabo evaluaciones de los servicios que proporcionan. El más simple de ellos es querer establecer comparaciones (*benchmarking*) con el objeto de establecer a qué nivel se encuentran en relación con otras de bibliotecas de su mismo tipo. Las comparaciones se realizan tomando los resultados anteriores (marcas) como testigos, de tal forma que las mejoras deban superar los resultados anteriores para que se consideren positivas.

Otra razón, que resulta poco común, es la de tratar de establecer, en forma comparativa, el desempeño de un grupo determinado de bibliotecas o de servicios bibliotecarios. Esta evaluación requiere que en ese grupo, se utilice una norma en común, con el fin de poder medir con los mismos criterios y de igual manera en los distintos casos; ello, por supuesto, conlleva el establecimiento tanto de un compromiso serio, como de acuerdos previos que garanticen el éxito de la evaluación. En el caso de México nos referimos, en gene-

ral, a los casos de la ANUIES y el trabajo de Pagaza (1989) y, en particular, a los trabajos de los grupos que reportan Arellano (2000) y la *Guía metodológica* (*Guía*, 2002).

Indicadores

La sección de bibliotecas universitarias y otras bibliotecas generales de la IFLA se ha convertido en el punto focal del trabajo de medición del desempeño. A través de este grupo de trabajo, en reuniones sucesivas y talleres, en ocasión de los congresos de IFLA, desde 1988 hasta la publicación en 1996 del manual de indicadores (Poll, 1996, p. 5).

Incluye diecisiete indicadores agrupados en:

- Uso general de la biblioteca y su infraestructura.
- Calidad de la colección.
- Calidad del catálogo.
- Disponibilidad de documentos en la colección.
- Servicio de consulta.
- Uso remoto.
- Satisfacción de usuarios.

Cada indicador cuenta con una definición, objetivos, métodos, acopio de datos, cálculos, interpretación y soluciones posibles y finalmente una bibliografía recomendada.

La definición de calidad ha sido desarrollada desde un aspecto de control e inspección orientado al producto, desde un concepto amplio con orientación al usuario, envolviendo a todo la estructura organizacional. Esta definición debe ser consistente con el propósito del producto o servicio y su definición por parte del usuario. Calidad en este sentido no es una norma aislada, como tampoco es del nivel más alto, está definida por las necesidades de los usuarios de una institución en particular. La norma ISO 9004-2000 define *calidad* como "grado en el que un conjunto de características inherentes —característica permanente— cumplen con los requisitos-necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria" (*Sistema*, 2000a, p. 8).

En abstracto, la mejora continua es el resultado de un proceso de calidad que inicia con la planeación de la calidad, continúa con el

control y termina con la mejora. En este proceso además existe una dirección, hay una etapa de ejecución o elaboración de producto o servicio y existen recursos que son un insumo.

En Norteamérica, las asociaciones de bibliotecas académicas, tales como la Association for Research Libraries (ARL), han mantenido un programa denominado ARL Statistics and Measurement Program, que produce series estadísticas anuales sobre los principales indicadores, tales como colecciones, presupuestos, plantillas de personal y servicios de los miembros de la asociación; en relación a este programa existe un estudio permanente relativo a la calidad de los servicios que se prestan en las bibliotecas asociadas a la ARL denominado LibQUAL+ y al cual me referiré en la tercera parte de este capítulo.

Por su parte, la Association of College and Research Libraries (ACRL), sección especializada de la American Library Association, también publica estadísticas básicas de 1,678 bibliotecas y sobre sus capacidades para el apoyo de educación a distancia.

La tercera razón que existe para realizar una evaluación es la necesidad de justificar su propia existencia, lo cual es muy válido tanto en una etapa de crecimiento sostenido, como para medir los beneficios, o los beneficios y el costo del servicio, así como para definir el momento en el que se crea conveniente renovar servicios o modernizarlos para mejorarlos, o corregir, mas adelante, fallas o ineficiencias.

Lancaster (1983) es enfático al recalcar que "la evaluación de un servicio de información, es un ejercicio estéril, salvo que se conduzca con el objetivo específico de encontrar las formas de mejorar su desempeño".

La interrelación de estos elementos tiene importantes implicaciones en el diseño de sistemas de información. Por un instante sería conveniente pensar, por ejemplo: ¿Qué debería hacer yo estando en un proyecto de una biblioteca que deberá repentinamente cambiar su orientación de una biblioteca especializada a una que, además, sirva a la parte académica? Aún cuando sea la misma área básica de especialización, los objetivos cambiarían y, tanto los servicios como las colecciones, tendrían por tanto que adecuarse a esos objetivos. Habría un campo fértil para realizar una serie de estudios y evaluaciones, que permitieran conocer qué es lo que se requeriría modificar.

La mejora continua

Se espera que los resultados de una evaluación en forma intuitiva colaboren en el conocimiento y desempeño del sistema. Si bien esto es cierto, se requiere de un marco que relacione las medidas obtenidas de tal forma que sus implicaciones sean apreciables para el sistema visto en forma integral. A ese marco se le llama "modelo" (King y Bryant, 1971, p. 11). Los modelos a los que se refieren los autores son dinámicos y actualmente en los análisis para la mejora continua se les analiza en un nivel inferior de mayor detalle, conocido como proceso, que permite la visión integral que se ha querido tener con relación a una función o a un problema.

La importancia de las evaluaciones en los sistemas de gestión de calidad en la actualidad se manifiestan claramente en las recomendaciones de la norma ISO9004 (*Sistema*, 2000, pp. 40-42).

> La dirección debería buscar continuamente mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización, más que esperar a que un problema le revele oportunidades para la mejora. Las mejoras pueden variar desde actividades escalonadas continuas hasta proyectos de mejora estratégica a largo plazo. La organización debería tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora. Estas mejoras pueden resultar en cambios en el proceso o en el proceso e incluso en el sistema de gestión de la calidad o en la organización.

A la luz de las prácticas administrativas actuales y el prestigio adquirido por las normas ISO9000, será necesario para el bibliotecario actual conocer el sistema de normas y hacer la conexión con sus planes de evaluación a fin de lograr el postulado de arriba. Existen múltiples puntos de contacto entre las normas ISO9000 y los sistemas de apoyo en la administración de las bibliotecas, pero además en los diseños de los nuevos sistemas habrán de considerarse las demandas que supone el poder realizar evaluaciones en el futuro. Con esto me refiero a que los sistemas automatizados ya cuentan con bitácoras, que si se les explota adecuadamente, pueden ser una gran riqueza.

Metodología-reseñas

Con un título may sugestivo Blanden (1980) trata con gran desenfado el tema de las evaluaciones en bibliotecas. Lejos de ser una metodología, es una lectura que obliga a pensar en los problemas no resueltos en los distintos estudios. Incluye una reseña de los principales estudios de evaluación. En el mismo tenor está el análisis que hace Lancaster (1988, pp. 8-13; 1983, pp. 27-33), quien cita la descripción que hizo de la utilización de las cinco leyes de la bibliotecología de Ranganathan para construir una guía acerca de qué es lo que hay que evaluar, bajo qué criterios y con qué métodos. Las cinco leyes son:

1. Los libros son para usarse.
2. A cada lector su libro.
3. A cada libro su lector.
4. Ahorrar el tiempo del lector.
5. La biblioteca es un organismo en expansión.

Lancaster trabaja alrededor de estas cinco leyes y en contraste cita y estudia las cinco contra leyes de Ranganathan que creó Line (1979), quien toma una postura muy crítica respecto a las interpretaciones que se han dado a los resultados de las grandes evaluaciones, en particular se refiere al estudio de la Universidad de Pittsburgh. Las contra leyes de Ranganathan rezan:

1. Los libros son para coleccionarlos.
2. A algunos lectores sus libros.
3. A algunos libros sus lectores.
4. Desperdiciar el tiempo del lector.
5. La biblioteca es un mausoleo en expansión.

Es importante este enfoque porque coincide con lo que hasta hace poco tiempo sucedió en un ambiente en el que se desarrolló la biblioteca, casi libre de evaluaciones; cuando las quejas eran muy serias, los bibliotecarios eran complacientes y trataban de entenderlas como parte de la operación ya que carecían de información objetiva. Continúa Lancaster (1988, p. 12) afirmando: "Cuando se aplicaron por vez primera evaluaciones objetivas en bibliotecas y servicios bibliotecarios, algunos de los resultados impactaron a la

gente —por ejemplo: el hallazgo de que un usuario tiene una probabilidad de menos del 50% de tener en sus manos en forma inmediata un material buscado, o menos de 60% de posibilidades de que una pregunta de consulta de tipo factual sea respondida en forma completa y correcta".

Crawford (2000), en su texto de evaluación de la biblioteca y los servicios bibliotecarios, da especial énfasis a los métodos, tanto cualitativos como cuantitativos; cuenta con un capítulo de casos, otro capítulo dedicado a las medidas de desempeño de la biblioteca electrónica y una bibliografía muy representativa de la literatura inglesa.

Tratándose de mediciones y métodos, Boyce, Meadow y Kraft (1994) hicieron una magnífica recopilación de las herramientas de la evaluación. Contiene lo relativo a la medición, su naturaleza, sistemas, tipos de medidas en ciencias sociales, comparaciones de normas, las medidas y sus instrumentos, escalas. Incluye tres capítulos dedicados a la estadística aplicada a las mediciones, otra parte del libro se dedica a medidas del fenómeno de la información, otra a las medidas de bases de datos y recuperación de información, finalmente la última parte habla de las medidas en los sistemas de información.

En un libro orientado a evaluación de sistemas de información, Bawden (1990), además de presentar la historia de los métodos de evaluación, ofrece una parte del libro a las técnicas de evaluación de los sistemas y un capitulo último de comentarios, con la participación de otro distinguido investigador: Cyril Cleverdon, quien fuera el líder del grupo de los experimentos de Cranfield.

Un libro de metodología de la investigación bibliotecológica (Busha, 1980) escrito con gran cuidado, con una magnifica bibliografía, trata los distintos métodos, entre otros el de las encuestas que puede ser de gran utilidad en la evaluación de las bibliotecas y sus servicios. Sobre el método de encuestas (*surveys*) existe un libro dedicado a este método en las bibliotecas (Line, 1982).

El libro de Wallace (2001) contiene metodología para la evaluación de los distintos servicios de las bibliotecas a través de casos, cuenta con bibliografía actual y con un capitulo sobre la naturaleza de las evaluaciones donde trata de clarificar muchas de las dudas conceptuales que giran alrededor del *valor.*

Para quien desee evaluar recursos electrónicos de la biblioteca, debe consultar: Tenopir, Hitchcook y Pillow (2003), quienes señalan que el propósito de este reporte para el Council on Library and Information Resources es ayudar a los bibliotecarios a identificar

estudios confiables, proveer una sinopsis de buenos estudios y presentar un análisis de las conclusiones. Está disponible en: *http://www.clir.org/pubs/reports/publ20/contents.html.*

Tercera parte

Evaluación a través de los sistemas automatizados

Hoy en día parece que las evaluaciones en las que tradicionalmente participamos en algún sentido, o porque tuvimos conocimiento de ellas en la literatura especializada, están llamadas a sufrir cambios rápidos e importantes, tanto por la calidad y la confiabilidad de los insumos con los que cuentan —y que mejoran día con día— como por las cantidades infinitamente grandes de datos que pueden obtenerse de manera fácil y transparente.

Para ilustrar el impacto que está ya teniendo en nuestras bibliotecas y en las relaciones con los proveedores, la vasta disponibilidad de información electrónica bajo demanda cambió el paradigma del administrador de las bibliotecas. En vez de prevenir la demanda, se puede tener un arreglo "bajo demanda", que significa que los usuarios puedan acceder a más fuentes de información. La reacción de los proveedores está orientada a captar la mayor clientela posible en una economía de mucha competencia. Debido a esa competencia ya se comienzan a generar ofertas que prácticamente son como un *menú* del cual se selecciona solamente lo que se desea consumir, en tanto la oferta sigue estando vigente, en caso de que el cliente desee consumir ese producto, que además estará disponible en cualquier momento, cobrándolo más adelante en una factura consolidada o descontándolo de un fondo de depósito. Además de poder obtener estadísticas aún limitadas del uso de las publicaciones periódicas, se han podido negociar accesos para toda la institución, aun cuando eso no está normado en el contrato.

El número de proyectos y de entidades que están realizando trabajos de interés para esta parte del capítulo ha superado las estimaciones y solamente se tomaron algunos de muestra. Al interesado le será muy fácil hacer una búsqueda en la internet bajo descriptores en inglés, o seguir las pistas de algún autor aquí citado.

Lancaster (1997, cap. V) nos presenta una lista, con ejemplos de aquellos reportes que pueden obtenerse como productos de los sis-

temas automatizados. La automatización de los servicios bibliotecarios permite obtener una cuantiosa cantidad de información acerca de sus procesos. Prácticamente todas las transacciones que se llevan a cabo en un sistema automatizado dejan una bitácora, es decir, una huella que permite y facilita la rastreabilidad que tanto se busca, como característica deseable, en la revisión de la calidad de los procesos. Tratándose de los sistemas de circulación, éstos producen información de utilidad, no sólo para la evaluación del proceso en sí, sino también para desarrollar la colección con base en datos confiables. El monitoreo de los catálogos automatizados (OPAC's por sus siglas en inglés), produce información valiosa para conocer las formas de enfocar las estrategias de búsqueda al atender las consultas de los usuarios; además, con un estudio profundo de las rutinas seguidas, podrían conocerse sus posibles éxitos y fracasos ante el catálogo.

Estando en un ambiente cada día más orientado a las redes de cómputo, las bibliotecas académicas se han convertido, de manera primordial, en portales con acceso las 24 horas, en los que los usuarios pueden obtener servicios y recursos de información, prácticamente en el momento que los requieran, convirtiendo así a las bibliotecas en proveedores remotos que siguen integrados al entorno académico; sin embargo, esto provoca que los usuarios ya no visiten el espacio físico de las bibliotecas, con la frecuencia de antes.

Otro fenómeno aunado a las redes y los medios electrónicos es la dependencia, cada vez mayor de las bibliotecas, a los editores de publicaciones electrónicas, a los mayoristas de contenidos y a los proveedores no comerciales de información. El costo de estos servicios, que en ocasiones son desconocidos por los usuarios, se ha incrementado considerablemente.

Las bibliotecas encuentran ahora una disimilitud entre la información que requieren para la toma de decisiones y la administración de estos recursos; esto entendido en el sentido más amplio de la administración, o mejor sea dicho, del proceso de administración. Todos los bibliotecarios requieren de información útil y confiable para la negociación de los contratos, para la justificación de los gastos y, sobre todo, para poder ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios. Por otra parte, el ambiente electrónico, tal y como se manifiesta en la World Wide Web, ofrece la oportunidad para mejorar la medición del uso de estos recursos. Es dentro de este entorno electrónico que podemos determinar con mayor precisión la infor-

mación a la que se accede y la que se utiliza. Sin violar la privacidad y la confidencialidad, podremos mejorar considerablemente nuestro entendimiento acerca del uso de la información.

Sólo para ilustrar lo dicho, se mencionan algunos de los casos mencionados en la literatura. Si bien dichos casos no están directamente relacionados, ya que se citan mutuamente, esto los relaciona.

Public Library Association

Aunque poco conocida, esta asociación es una división de la ALA y, como otras asociaciones en el pasado, ha ayudado a sus asociados a estudiar, estandarizar y cuantificar los resultados de su operación. Para ello, los recursos electrónicos y los servicios que de ellos derivan han resultado un nuevo reto.

Esta asociación apoyó un estudio denominado Developing a National Library Network, bajo la conducción de Bertot y McClure y cuyos trabajos se resumen en una serie de documentos a los que se puede acceder en la siguiente dirección: *http://www.albany.edu/~imlsstat/bibliography2.html#B*.

Ohio Measuring Library Services Project (OMLSP)

Este proyecto se originó basado en un preocupación común acerca de la existencia de cifras que no se utilizaban, obtenían y/o reportaban en forma consistente. El proyecto, contaba con financiamiento federal otorgado a través de un mecanismo conocido como Library Services Technology Act, que opera actualmente a nivel estatal, en Ohio. Se llevó a cabo en dos fases, entre julio de 1996 y septiembre de 1998. La primera fase se diseñó para atacar dos debilidades detectadas en los métodos de medición existentes: inconsistencia en los reportes y fallas en la forma de abordar los datos de los accesos electrónicos; la segunda fase se enfocó a probar las normas de medición; dichas normas fueron evaluadas y revisadas con base en estos resultados (Burton, 1999).

A través del proyecto se plantearon tres preguntas importantes:

- ¿Qué es aquello en lo que los bibliotecarios deben tomarse tiempo para medir?

- ¿Cómo se puede realizar en forma eficaz y efectiva?
- ¿Qué hacemos con la información una vez que la tenemos?

Además, el proyecto reconoció como objetivos:

- Simplificar y automatizar la elaboración de informes a través del Estado [Ohio].
- Proveer normas para el acopio de datos, la elaboración de informes y el uso de medidas recomendadas.
- Desarrollar un método integral y sistemático para medir los servicios en las bibliotecas públicas.

La realización de este proyecto se llevó a cabo mediante el establecimiento de objetivos que, para el caso de la medición de servicios referencia, fueron:

- Identificar los servicios de la biblioteca que debieran ser medidos.
- Identificar y recomendar las medidas que tuvieran que implementarse en el servicio.
- Identificar y recomendar los procedimientos para obtener los datos.

A su vez, dentro de estos tres factores, se identificaron seis áreas de servicios bibliotecarios:

- Uso de materiales.
- Uso de recursos electrónicos.
- Servicios de referencia.
- Programas de la biblioteca.
- Extensionismo.
- Mercadeo.

¿Cómo se justifica tanto trabajo? Se justifica porque:

- La información precisa y normalizada apoya en la demostración del uso efectivo de los fondos públicos.
- La información generada en este proyecto provee al público de una visión clara de lo que son las bibliotecas y de la importancia que guardan dentro de la comunidad.

- El uso documentado de los recursos electrónicos permitirá a las bibliotecas planear un uso efectivo de la tecnología, así como les permitirá acceder a una mejor posición para ellas en el contexto de negociaciones con los proveedores.
- La información obtenida a través de la medición de varios servicios provee a cada biblioteca en particular con retroalimentación real sobre la efectividad de sus servicios específicos. Esta información puede ser útil para destinar recursos a las distintas operaciones en la biblioteca, entra otras. El desarrollo de sus colecciones, la atención de carencias existentes de personal y la programación de sus actividades.

Mayor información en: *http://www.oplin.lib.oh.us/products/training/Ala/Burton/.*

Internacional Coalition of Library Consortia (ICOLC)

Los miembros del consorcio ICOLC tienen la responsabilidad de asegurar a sus socios la entrega de información relativa al uso de los recursos electrónicos que licencian. Por su lado, los proveedores de información también querrían tener la misma información, para poder entender mejor el mercado para sus servicios y también beneficiarse del *expertise* de clientes más entendidos en la materia. Estos intereses comunes se podrían satisfacer mejor si se creara un conjunto consensuado de requerimientos básicos de información, que constituyen la parte integral y necesaria de cualquier oferta de un producto electrónico.

Este consorcio ICOLC (1998) reunió a un grupo de expertos, principalmente representantes de los productores, para redactar una serie de reglas que fueron aceptadas por todos los miembros del consorcio y que se agruparon en una guía. Esta guía, creada durante esta reunión, abarca: a) Requerimientos, privacidad y confidencialidad del usuario; b) Confidencialidad institucional y del consorcio; y c) Estadísticas comparativas de acceso, mecanismos de entrega y formatos de informes. Respecto de los requerimientos, establece los siguientes elementos de uso:

- Número de búsquedas. Para ello, una búsqueda intenta representar un cuestionamiento o una estrategia de búsqueda.

- Número de selecciones hechas al menú, categorizado de acuerdo al sistema del vendedor.
- Número de sesiones (*logins*) , con el objeto de poder medir le uso simultáneo o concurrente.
- Número de *turn-aways*: número de usuarios a los que se les niega el acceso por hallarse saturado el número contratado de usuarios recurrentes.
- Número de *ítems* examinados: explorados, marcados o seleccionados, bajados, enviados a algún correo electrónico, impresos, etcétera, con el fin de controlar, desde el servidor, aspectos relacionados con:
  * Citas desplegadas en bases bibliográficas de datos.
  * Texto completo desplegado, categorizado por título, o ISSN con el título, o con otros títulos identificadores tales como: a) Tablas de contenido desplegadas; b) Resúmenes desplegados; c) Artículos o ensayos, poemas, capítulos, etcétera: como se visualizaron (por ejemplo en ASCII, o en HTML, o se bajaron en PDF, en correo electrónico); y d) Otros, por ejemplo: imagen, archivos, anuncios, reseñas, AV, etcétera.

Cada uno de los elementos de uso mencionados arriba debería ser susceptible de delinearse bajo las siguientes subdivisiones:

- Por el proveedor específico de la base de datos.
- Por cada rango de direcciones IP/localizador de subnivel.
- Por el total del consorcio.
- Por un elemento (*data element*) específico a solicitud del suscriptor, como número de cuenta o número de identificación.
- Por periodo de tiempo. El proveedor debería producir estos informes por lo menos cada mes y mantener datos históricos de cuando menos 24 semanas.

En relación con los aspectos de privacidad y confidencialidad, se estableció proteger la información por parte de los proveedores de recursos electrónicos. La comparación de las estadísticas debería proteger también a los socios y no permitir identificar a las instituciones involucradas, sobre todo si éstas no lo solicitan así. La problemática que constituye dar acceso a los informes y a los mecanismos de acceso y distribución, descansa en las previsiones anteriores respecto a la privacidad y a la confidencialidad, de tal forma que sola-

mente la institución involucrada tendría la oportunidad de recibir información individual respecto a sus operaciones y, la comunidad entera, podría tener el derecho de consultar productos agregados, que estarían disponibles en lugares dónde esa comunidad tiene acceso limitado. La dirección para consultar esta guía es *http://www.libray.yale.edu/consortia/webstats.htm/.*

Otros proyectos

Otros proyectos interesantes que vale la pena mencionar son:

- LIBQUAL+ Es una encuesta permanente en bibliotecas académicas que funciona a través de un sistema interactivo en el que participan 308 instituciones, y en 2003, a cuatro años de iniciado el proyecto, contaba con más de 125,000 respuestas sobre las expectativas y la evaluación de la calidad de los servicios bibliotrecarios. *http://www.libqual.org/About/History/index.cfm.*
- EQUINOX (Library Performance Measurement and Quality Management System de la Unión Europea, que genera indicadores sobre el desempeño de las colecciones electrónicas. *http://equinox.dcu.ie/reports/method.html.*

La IFLA cuenta con un grupo Quality Issues in Libraries Discussion Group (Division I) Entre sus objetivos está el atender las corrientes de opinión que se interesen por la calidad en las bibliotecas. *http://www.ifla.org/VII/dg/qil/.*

COUNTER (Counting Online Usage of NeTworked Electronic Resources). Iniciativa fundada para servir a los bibliotecarios, editores, e intermediarios, facilitando, grabando e intercambiando estadísticas de utilización de recursos electrónicos. En diciembre de 2002 dio a conocer un *Código de prácticas* que provee un marco para relaciones entre aliados acerca de los elementos que serán medidos, definiciones de estos elementos, informes de uso y formatos, así como información del proceso de datos. Inicialmente se enfocará a publicaciones periódicas y bases de datos, *http://www.projectcounter. org/about.html.*

Referencias

ARELLANO RODRÍGUEZ, J. A. (2000). *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. México: SEP, ENBA.

BAWDEN, D. (1990). *User-oriented evaluation of information systems and services*. Aldershot, Hants, England: Gower.

BLAGDEN, J. F. (1980). *Do we really need libraries?* München: Saur.

BOYCE, B. R. , Meadow, C. T. y Kraft, D. H. (1994). *Measurement in Information Science*. San Diego, CA: Academic Press.

BRAVO VINAJA, A. (1995). *Evaluación de los servicios bibliotecarios: el caso de la Biblioteca "Daniel Cosío Villegas"*. Tesis, Maestría en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras.

BURTON, J. (1999). *Measuring library services: the Ohio Project*. Recuperado el 30 de abril, 2004 de: *http://www.oplin.lib.oh.us/products/training/Ala/Burton/*.

CRAWFORD, J. (2000). *Evaluation of library and information services*. 2nd. ed. London: ASLIB.

FARKAS-CONN, I. S. (1990). *From documentation to information science: the beginning and early development of the American Documentation Institute-American Society for Information Science*. New York: Greenwood Press.

FORD, G. (1989). Evaluación del trabajo: principios y prácticas. *Biblioteca Universitaria*. [publicación en línea] 4(2). Recuperado el 4 de abril, 2004 de: *http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIV4/bu.htm*.

FUENTES, J. J. (1999). *Evaluación de las bibliotecas y centros de documentación e información*. Gijón, Asturias: Ediciones Trea.

GOLDHOR, H. (1983). *Introducción a la investigación científica en Bibliotecología*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas.

GRIFFITHS, J-M y King, D. W. (1993). *Special libraries: increasing the information edge*. Washington, D. C: Special Libraries Association.

——— y King, D. W. (2002). US information retrieval system: evolution and evaluation (1945-1975). IEEE *Annals of the History of Computing*, 24(3), 35-55.

Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la región centro occidente de la ANUIES (2000). México: ANUIES, Consejo Regional Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas.

HAMBURG, M. *et al.* (1974). *Library planning and decision-making systems*. Cambridge, MA: MIT Press.
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS. Gerencia de Información Tecnológica (2004). *Adquisición de material bibliográfico, 1999-2003*. Presentación 8 diapositivas Power Point.
INTERNATIONAL COALITION OF LIBRARY CONSORTIA. (1998, November). *Guidelines for statistical measures of usage of web-based indexed, abstracted, and full text resources*. Recuperado el 4 de mayo, 2004 de: *http://www.library.yale.edu/consortia/webstats.html.*
KANTOR, P. B. (1976). Availability analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 27, 311-319.
KING, D. W. y Bryant, E. C. (1971). *The evaluation of information services and products*. Washington, D. C: Information Resources Press.
——— y Palmour, V. E. (1973, mayo). User behaviour. En *Changing patterns in information retrieval*. Ponencia presentada en el X Annual Colloquium on National Information Retrieval, Philadelphia, PA.
LANCASTER, F. W. (1988). *If you want to evaluate your library...* Champaign, IL: University of Illinois, GLIS.
——— (1996). *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD.
——— y Joncich, M. J. (1977). *The measurement and evaluation of library services*. Washington, D. C: Information Resources Press.
——— y Joncich, M. J. (1983). *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas.
——— y Sandore, B. (1997). *Technology and management in library and information services*. Champaign, IL: University of Illinois, GLIS.
LINE, M. B. (1979). Review of use of library materials: the University of Pittsburgh Study. *College and Research Libraries*, 40, 557-558.
——— (1982). *Library Surveys*. London: Clive Bingley.
LÓPEZ ROBLERO, E. L. (1977, mayo) *Estudio bibliométrico de la literatura bibliotecológica mexicana*. Ponencia presentada en las VIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, Guadalajara, Jal.
MAGALONI, A. M. (1984). *Una alternativa para evaluar y diseñar servicios especializados de información documental*. México: UNAM, CUIB.
NISONGER, T. E. (2003). *Evaluation of library collections, access and electronic resources: a literature guide and annotated bibliography*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
ORR, R. H. (1973). Measuring the goodness of library services: a general framework for considering qualitative measures. *Journal of documentation*, 29, 315-322.
PAGAZA GARCÍA, R. y Valdovinos Laguna, V. M. (1989). *Manual para*

obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior. México: CUIB: ANUIES.
POLL, R. (1996). *Measuring quality: international guidelines for performing measurement in academic libraries.* München: Saur.
PONTIGO, J., Ocampo Galindo, V. y Mora G. K. (1997, abril). *Estrategias de crisis en el desarrollo de la colección de publicaciones periódicas.* Ponencia presentada en las XXVIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, Cocoyoc, Mor.
——— y Quijano Solís, A. (1977, mayo). *La Ley de Bradford: aspectos teóricos y prácticos.* Ponencia presentada en las VIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, Guadalajara, Jal.
QUIJANO SOLÍS, A. (ed.) (1984). Estudio de la disponibilidad de los libros en las unidades del sistema bibliotecario de la Universidad Autónoma Metropolitana. *Bibliotecas y archivos,* (15), 9-23.
SHERROD, J. y Hodina, A. (eds.) (1973). *Reader in Science Information.* Washington, D. C: Microcard Editions Books.
Sistema de gestión de la calidad- Directivas para la mejora del desempeño (2000). *ISO9004-2000(ES).* Ginebra: ISO.
Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario (2000a). *ISO9000- 2000(ES).* Ginebra: ISO.
SWANSON, R. W. (1975). Performing evaluation studies in Information Science. *Journal of the American Society for Information Science,* 26 (3).
TENOPIR, C., Hitchcook, B. y Pillow, A. (2003). *Use and users of electronic library resources: an overview and analysis of recent research studies.* Washington, DC: Council on Library and Information Resources. Recuperado el 20 de mayo, 2004 de: *http://www.clir.org/pubs/reports/publ20/contents.html.*
WALLACE, D. P. y Van Fleet, C. (2001). *Library evaluation: a casebook and can-do guide.* Englewood, Co.: Libraries Unlimited.

Mi agradecimiento al profesor F. W. Lancaster por permitir citar y utilizar en forma extensa los textos y figuras que aparecen en los libros de los que él es el titular de los derechos de autor. También a la licenciada Cecilia Culebra y Vives por su apoyo en la revisión crítica de este material.

La evaluación: Una herramienta indispensable para el administrador de bibliotecas o unidades de información

Miguel Ángel Amaya Ramírez

Introducción

La administración de bibliotecas o de las diferentes unidades de información no es una tarea fácil de llevar a cabo, puesto que intervienen una serie de factores que determinan la forma en que deben administrarse.

La correcta aplicación del proceso administrativo, por parte del administrador de estas unidades de información, le permitirán realizar un buen desarrollo de las actividades y diseñar nuevos servicios.

Las principales fases del proceso administrativo son: la planeación, la organización, la dirección y el control. Todas ellas son de gran importancia, pero mientras la planeación nos indica hacia dónde queremos llegar, la organización da un orden a nuestras actividades, la dirección trata directamente con el personal y la fase de control nos permite conocer si todo lo planeado se llevó a cabo de la mejor manera posible.

Dentro del ámbito de las bibliotecas, los encargados de dirigirlas necesitan saber si todo lo planeado por ellos está llegando a feliz término. Por ello es importante contar con una herramienta que nos ayude a conocer esto. Para lograrlo se deberían hacer los siguientes cuestionamientos:

- ¿De qué forma puede una biblioteca enterarse de la efectividad de los servicios que brinda?
- ¿Cómo establecer si se alcanzan los resultados esperados, o sea usuarios plenamente satisfechos que se vuelvan habituales?
- ¿Qué ha sucedido o cambiado en un servicio después de un tiempo de ser proporcionado?

Estas preguntas pueden ser contestadas si se aplica una evaluación, pero para realizarla es necesario conocer qué es y cómo se lleva a cabo.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo principal de esta contribución es presentar y resaltar la importancia del proceso evaluativo en la toma de decisiones relacionadas con los servicios bibliotecarios.

La evaluación

En el contexto de todo proceso de planeación, la evaluación desempeña un papel central, toda vez que es el medio para conocer tanto el grado de avance o de retroceso con respecto a los objetivos deseados, así como las metas a lograr y el efecto de las estrategias implantadas.

Asimismo, es importante determinar en cuál parte del proceso administrativo se lleva a cabo la evaluación y de esta manera ver su relación con la toma de decisiones.

La evaluación, como revisión de los resultados de las acciones previamente planificadas, es una práctica ampliamente utilizada en todos los ámbitos de la vida.

En su acepción más simple la Real Academia de la Lengua (1970) define a la evaluación como "la acción y efecto de evaluar".

Langenderfer (1969) afirma que la evaluación:

> consiste en un dictamen, en términos cualitativos, sobre la calidad de la administración en la entidad en general y en cada sistema en particular. En este rubro se precisa, para fundamentar lo expresado y dar una imagen exacta del organismo, señalar cuál puede ser su comportamiento futuro, con base en el estudio de tendencias, y la manera en que probablemente encarará los eventos del ambiente, considerando para ello las fortalezas y debilidades actuales y la incertidumbre implícita en el entorno.

Otra definición muy acertada es la que se da en el libro *Evaluación de la Educación Superior* (ANUIES, 1984) y que define a la evaluación como "un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante y que como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones".

El Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Stufflebeam, 1987) también define a la evaluación como "el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto"

Según estas definiciones, podemos considerar que desde una perspectiva amplia se entiende por evaluación a la realización de un conjunto de acciones encaminadas a recoger una serie de datos en torno a una persona, hecho, situación o fenómeno, con el fin de emitir un juicio valorativo sobre el mismo. Se suele considerar que este juicio se expresa en función de criterios previos, aunque no siempre sean necesarios y tiene como finalidad recoger información para establecer una posterior toma de decisiones.

Es así como la evaluación se refiere a una valoración del conjunto de evidencias, desde las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos más complejos.

De esta forma se puede afirmar que si un estudio no informa qué tanto es bueno o malo un servicio, no se trata de una evaluación.

Si se considera que las evaluaciones se basan en un sistema de valores, cuando se evalúa un servicio deben contemplarse ciertos criterios. Stufflebean (1987) propone tres parámetros fundamentales:

- Las distintas expectativas de los clientes.
- El mérito o excelencias del servicio en cuestión.
- Hasta qué punto el servicio es necesario (es decir, su validez potencial).

Estos criterios son importantes debido a que nos permiten tener un margen más amplio en la fase de evaluación. El primero está enfocado a las necesidades y expectativas de los usuarios que utilizan los servicios; el segundo está dirigido principalmente a saber si un servicio es de calidad, o si cumple los objetivos para los que fue creado; finalmente el tercero se enfoca a analizar si el servicio está teniendo un impacto en cuanto a cubrir las necesidades de los usuarios y si es necesario mantener el servicio en las mismas condiciones, modificarlo o sustituirlo por otro.

Evaluación en bibliotecología

En la administración de los servicios bibliotecarios, la evaluación es una de las etapas importantes en el proceso administrativo. Consis-

te en comparar la ejecución con los objetivos de la organización, con el fin de determinar si ha habido algún cambio en la ejecución en un periodo de tiempo determinado, y dado el caso, si el cambio ha sido en la dirección deseada, y hasta qué punto.

La teoría de la evaluación es muy simple, lo que necesita es tener objetivos claros y específicos e instrumentos de medida que sean fáciles de aplicar y a la vez adecuados al propósito de una biblioteca.

En este sentido Busha (1990) afirma que "...los estudios llevados a cabo para obtener una evidencia objetiva y sistemática del éxito o fracaso de los proyectos y programas de la biblioteca se categorizan frecuentemente como evaluación".

Lancaster (1978) menciona que la evaluación del servicio bibliotecario debe considerarse como un instrumento para la administración que sirve para determinar cuán eficaz es la biblioteca para atender las necesidades de sus usuarios, y así identificar las limitaciones y errores del servicio para sugerir las formas en que puede ser mejorado.

Carol Weiss (1972) opina que el propósito de la investigación para la evaluación es medir los efectos de un programa frente a las metas que enmarca para cumplir como un medio de contribución a la toma de decisiones subsiguientes, acerca del programa y mejorando la programación futura.

Por su parte, Travis White (1978) menciona que para evaluar los programas de información y de la biblioteca, se necesita un cuadro general de metas y objetivos frente al cual se mida el progreso.

Claro está que cada servicio que trate de evaluarse debe tener objetivos claros y específicos.

Es así como podemos entender que evaluación bibliotecaria es el proceso de recoger suficientes evidencias sobre el funcionamiento de un servicio, y compararlo con los objetivos del mismo o los generales de una biblioteca para demostrar que puede desempeñarse según normas específicas establecidas dentro de una biblioteca.

Niveles de evaluación

Como en todos los procesos, los niveles son muy importantes y en el proceso de evaluación existen varios que pueden ser considerados para realizarla.

Los niveles de evaluación que se pueden utilizar para evaluar algunos servicios de las bibliotecas son varios. Lancaster (1983) propone tres niveles:

- Efectividad.
- Costo efectividad.
- Costo beneficio.

> La efectividad debe medirse en términos de en qué medida un servicio satisface las demandas de sus usuarios. Una evaluación tal puede ser subjetiva (por ejemplo, obtenida mediante la compilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas) y objetiva (por ejemplo, la dimensión del éxito en términos cuantitativos o una combinación de ambas (Lancaster, 1983).

En este nivel, prácticamente se evalúa el funcionamiento de un servicio para determinar si en verdad está cubriendo las necesidades de sus usuarios.

> La evaluación costo-efectividad de un sistema está relacionada con la eficiencia de su funcionamiento interno. Este tipo de estudio mide la eficiencia en términos de costo con que el sistema cubre sus objetivos; o sea, la satisfacción de sus usuarios (Lancaster, 1983).

Desde nuestro punto de vista, este nivel está enfocado principalmente a verificar si al ponerse en marcha un servicio cubre las necesidades de sus usuarios y si es así, no importa el costo que éste tenga.

> La evaluación costo-beneficio es con frecuencia la más difícil de realizar. Está involucrada con la cuestión de saber si el valor o precio del servicio es mayor o menor que el costo de proporcionarlo. Este estudio intenta determinar si el gasto para proporcionar un servicio está justificado por los beneficios que se derivan de él (Lancaster, 1983).

Este nivel es muy difícil de aplicar, principalmente en las bibliotecas públicas o que dependen de instituciones que de alguna manera perciben un presupuesto por parte del gobierno. Éstas están orientadas principalmente a proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios en forma gratuita y si en algunos

casos se cobra un servicio, es en forma simbólica puesto que como sabemos estas bibliotecas no lucran con sus servicios.

Por su parte, King y Bryant (1971) mencionan otros niveles de evaluación importantes y con los cuales puede medirse la efectividad de un servicio; estos métodos son la *macroevaluación* y la *microevaluación*.

La macroevaluación mide el grado de perfección con que opera un servicio, y regularmente los resultados pueden expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo el porcentaje de éxitos al satisfacer solicitudes de búsqueda de información en bases de datos en disco compacto. Esto es: la macroevaluación solamente se enfoca a determinar qué tan bien está funcionando un servicio, sin determinar las causas que lo puedan afectar.

Por su lado, la microevaluación está enfocada a determinar cómo opera un servicio y por qué opera de una determinada forma. Así, la microevaluación, al tratar directamente con los elementos que afecten al funcionamiento del servicio, resulta necesaria si estos resultados se van a utilizar de alguna manera para mejorar el funcionamiento de un servicio.

En este sentido, los dos niveles de evaluación son muy importantes para determinar si un servicio está funcionando de una manera eficiente o deficiente y determina las causas de ese buen o mal funcionamiento.

Programas de evaluación

Cuando se trata de llevar a cabo una evaluación es necesario que la persona o personas que la van a realizar tomen en cuenta un programa para poder cumplir con los objetivos de la misma, además es necesario que se delimiten tiempos y que se establezcan las actividades que se llevarán a cabo por la persona que va a realizar la evaluación.

Para llevar a cabo un programa de evaluación se deben seguir ciertas fases. Rafael Pagaza (1988) propone cinco pasos principales:

1) Definición del alcance de la evaluación.
2) Diseño del programa de evaluación.
3) Ejecución de la evaluación.

4) Análisis e interpretación de los resultados.
5) Modificación del servicio con base en los resultados de la evaluación.

Si se profundiza más en el tema y de acuerdo con Pagaza (1988) tenemos que:

- *Definición del alcance de la evaluación: consiste en preparar un conjunto de preguntas que deben ser respondidas.* Es aquí donde se determina el tipo de información que se requiere para evaluar, y se realiza un proceso selectivo de la información que sea relevante y necesaria para efectos de la evaluación.
- *El diseño del programa de evaluación implica la elaboración de un plan de acción que permita reunir los datos necesarios para responder a las preguntas formuladas en el paso anterior.* Esto implica que se deben buscar algunas herramientas para poder recabar información y puede ser por medio de encuestas aplicando cuestionarios o realizando entrevistas.
- *La ejecución de la evaluación; involucra la recopilación de los datos de tal manera que faciliten su posterior análisis.* En este paso es en donde se reúne la información útil, lo cual significa que la información satisfaga criterios científicos de validez y confiabilidad, que sea práctica y relevante, y sobre todo que sea oportuna en la toma de decisiones.
- *Etapa de análisis e interpretación de los resultados: consiste en la manipulación de los datos con el fin de responder o ayudar a responder las preguntas planteadas en la primera etapa.* En esta etapa se debe elaborar un informe con los datos obtenidos del análisis e interpretación de la información captada y procesada, para generar decisiones que respondan a las preguntas que se hicieron en la primera etapa.
- *Modificación del servicio con base en los resultados de la evaluación; este es el último paso de la evaluación, y se implementan algunas o todas las recomendaciones para mejorar el servicio.* En este último paso se detecta si hubo errores o desviaciones en un servicio, y nos permite corregir lo planteado y tratar de mejorar los servicios o implementar otros.

Es importante señalar que en la mayoría de las evaluaciones pueden tomarse en cuenta estos pasos, además de que un mismo

servicio bibliotecario puede ser evaluado en sus distintas etapas de desarrollo.

Evaluaciones en bibliotecas

Como ya se mencionó anteriormente, la mayoría de los servicios de una biblioteca pueden ser objeto de evaluación, la mayoría de estos estudios se han dado con mayor frecuencia en las siguientes áreas:

- Catálogo.
- Servicios.
- Colecciones.
- Satisfacción de usuarios.

Catálogo

Los estudios sobre los catálogos principalmente se encuentran enfocados a medir el volumen de uso del catálogo y medir la efectividad de uso del mismo.

El primero, según Lancaster (1983), es relativamente fácil de medir; sólo se requiere aplicar un cuestionario en el que el usuario conteste si usa el catálogo o no, también se puede hacer por observación directa. Esto implica en el primer caso la necesidad de elaborar nuestra propia herramienta con el fin de recabar los datos pertinentes para nuestra evaluación y en segunda instancia determinar los tiempos en los que tendremos que asistir a la sección de catálogos y observar el comportamiento y desempeño de los usuarios al hacer uso de éstos.

Por otro lado, el segundo, según el mismo autor (Lancaster, 1983) es más difícil de medir porque determina si el usuario es capaz de encontrar en él los materiales que está buscando y cuánto tiempo le toma localizar los más interesantes para él. Para este tipo de evaluaciones no siempre es confiable un cuestionario, los cuestionarios aplicados a los usuarios de una biblioteca pidiendo su opinión sobre los catálogos tienen un valor limitado, porque dependen en gran medida de lo que ellos recuerden de sus experiencias. Y como indica Lancaster: *la memoria humana es falible*. Por esta razón el mismo

autor también propone que para que sea un estudio más confiable se utilice la entrevista, que aunque lleva más tiempo, los resultados son más confiables, puesto que nos permiten obtener datos directamente de los usuarios.

Servicios

Dentro de las evaluaciones que se pueden realizar a los servicios que presta una biblioteca, el más estudiado ha sido el *servicio de consulta;* esto es precisamente porque en este servicio se da un contacto más cercano con el usuario. El bibliotecario de consulta funge como un puente entre la información y el usuario, y algunas de las funciones de este servicio son: dar respuesta rápida y certera a las preguntas de los usuarios, además de ayudarlos en el uso de los recursos bibliotecarios y dar orientación sobre los servicios y en las búsquedas de información para localizar materiales.

Como podemos observar, el servicio de consulta se caracteriza por responder a preguntas para satisfacer las necesidades de información de los usuarios. Por esta razón Hierber (citado por Lancaster, 1983) propone una categorización de las preguntas para poder evaluar un servicio de consulta:

- De reproducción exacta. En esta categoría la necesidad de información del usuario se satisface entregándole o reproduciéndole un documento.
- De llenado de un formulario. En este rubro el usuario se satisface mediante la recuperación de un nombre, término o cifra, o con un cuadro estadístico.
- Descriptivo. Aquí el usuario satisface su necesidad de información consultando datos de un autor o sobre algún tema en específico: estos datos pueden ser obtenidos de un diccionario o una enciclopedia.
- De información *sobre*. En este rubro se satisface al usuario que busca en una determinada área, uno o varios documentos que traten sobre cierto tema.
- De lista de referencia. La necesidad de información se satisface entregando al usuario una lista de referencias de documentos que le pueden ser útiles.

Esta forma de categorizar las preguntas que se presentan en un servicio de consulta nos puede ayudar a evaluar el servicio, porque nos permite darnos cuenta qué tipo de preguntas son las que más se hacen y con qué frecuencia son respondidas eficazmente por el personal de la sala.

Consideraciones para evaluar la recuperación de información en bases de datos en CD-ROM y en línea

Dentro de la evaluación que se puede realizar a los servicios de recuperación de información por medio de bases de datos en línea y/o CD-ROM se deben tomar en cuenta ciertas consideraciones.

Estas consideraciones son muy importantes. De ellas tendremos algunos parámetros para saber si la búsqueda o estrategia de recuperación de información que estamos realizando es la adecuada para satisfacer las necesidades de información de los usuarios que acuden a solicitar este servicio:

- *Factor de recuperación.* Se debe de buscar un factor máximo de recuperación de información en bases de datos dentro de un tema determinado.
- *Precisión.* Medida significante de la ejecución de una búsqueda delegada, realizada en sistemas automatizados de recuperación de información.
- *Esfuerzo del usuario.* En una búsqueda no delegada, el esfuerzo se mide por el tiempo que invierte el usuario en realizar una búsqueda. En una búsqueda delegada, se mide por el tiempo que invierte el usuario al hacer su petición al sistema y por el tiempo que le tomará separar los materiales pertinentes de los que no lo son, cuando se le entregan los resultados de la búsqueda.
- *Tiempo de respuesta.* En una búsqueda delegada, esto representa el tiempo transcurrido entre la entrega de una solicitud del usuario y el momento en que recibe los resultados de la búsqueda. En una situación de búsqueda no delegada esto representa el tiempo gastado en la ejecución real de la búsqueda. En este último caso, es también una medida del esfuerzo del usuario.

Con respecto a la búsqueda y recuperación de información en bases de datos, Tefko Saracevic (1988) realizó un estudio en donde aplicó un método, además de su experiencia en la realización de búsquedas.

El objetivo de este estudio era comprobar la conducta de una serie de observaciones y experimentos, en el uso y formulación de preguntas para la recuperación de información, la estructura y clasificación de preguntas, las características cognitivas y la decisión de hacer preguntas y diferentes búsquedas de la misma pregunta.

Saracevic analizó el uso de preguntas que son fundamentales para recuperar información en todos los sistemas de información, además de las decisiones humanas y la interacción que existe entre usuarios y sistemas.

Por otro lado, también plantea la necesidad de hacer estrategias de búsqueda más estructuradas, mediante una entrevista con el usuario. En este sentido es fundamental su participación en el proceso de recuperar la información que necesita.

Otro factor determinante en este estudio es la interacción que existe entre la persona que hace la búsqueda y el sistema del cual se va a recuperar la información. Plantear una buena estrategia de búsqueda mediante la combinación de varios descriptores nos hace más sencilla la utilización del sistema, y por lo tanto se puede llegar a recuperar más eficientemente los documentos pertinentes para cubrir las necesidades de los usuarios que requieran el servicio.

Lo anterior no muestra que es importante considerar estos estudios acerca de la utilización de preguntas para poder realizar estrategias de búsqueda, que nos permitan alcanzar las consideraciones antes expuestas.

Consideraciones para evaluar los recursos digitales en línea

Dentro de los servicios que se ofrecen actualmente en las bibliotecas, encontramos los servicios de búsqueda y recuperación de información a través de internet.

En la actualidad es muy común utilizar internet para buscar e investigar sobre un tema en específico, pero al hacerlo nos encontramos con dos situaciones: no encontramos algo que valga la pena sobre este tema o encontramos tanto que se nos hace difícil discernir lo que sirve de lo que no sirve.

La World Wide Web cuenta con mayor cantidad de información de la que nos podemos servir, pero tenemos que buscar entre todas las páginas existentes aquellas que contengan la información que necesitamos. Este proceso no es del todo sencillo por varias razones:

- El universo de documentos disponibles a través de internet es enorme (más de cuatro y medio billones de páginas *web* de todo el mundo, por ejemplo, de acuerdo con los últimos datos al respecto proporcionados por Google).
- El tipo de páginas o sitios que se encuentran en la *web* es muy diverso y algunos no cuentan con un respaldo académico o institucional.
- La información no ésta ordenada y clasificada como en una biblioteca.

En este sentido, cobra vital importancia la evaluación de este tipo de sitios y documentos en línea que se puedan recuperar en la red. Existe una gran cantidad de parámetros de evaluación de documentos electrónicos que se pueden utilizar, algunos de ellos pueden ser:

- Autor.
- Responsabilidad.
- Cobertura.
- Actualización.

Luis Codina (2000) dentro de la metodología que propone para evaluar documentos digitales menciona dos criterios fundamentales:

- Contenido.
- Autoría.

Respecto al criterio de contenido, menciona que se deben contemplar los indicadores de calidad y cantidad.

Dentro de los indicadores de calidad se pueden mencionar:

- El rigor.
- La exhaustividad.
- La actualización.
- La edición.
- La sistematización.

- El interés intrínseco.
- La originalidad.

Con respecto a la cantidad de información solamente menciona un indicador, este es el grado de cobertura o exhaustividad de la información respecto al campo tratado.

En relación al criterio de autoría, Codina (2000) menciona que se puede evaluar a través de tres indicadores diferentes, aunque muy relacionados entre sí.

- La solvencia del autor y/o de la institución que ha creado, producido o editado el recurso.
- La existencia de declaraciones explícitas de autoría.
- La esperanza de vida del recurso.

Como podemos observar, estos tres indicadores tienen mucha relación entre sí, pero para evitar confusiones trataremos de explicar a qué se refiere cada una de ellos.

En el primer caso, con respecto a la solvencia del autor, se refiere específicamente a que el recurso *web* debe de estar respaldado por un autor de reconocido prestigio o por algún profesionista de esa área en especial, además debe contener datos de él y de la institución en que trabaja. Suele ser un indicador de calidad si una institución educativa avala una página *web,* como por ejemplo una Universidad.

En el segundo caso, sobre la existencia de declaraciones explícitas de autoría, se refiere a que en los documentos *web* debe aparecer la firma del autor o la institución que se hace responsable del documento, así como la dirección postal y la electrónica, además de un vinculo de comunicación para contactarse con el autor o institución (correo electrónico, por ejemplo).

Finalmente el tercer indicador sobre la esperanza de vida del recurso tiene que ver con el tiempo que un documento estará disponible en la *web,* en este sentido podríamos preguntar qué relación tiene con la autoría. Es importante mencionar que en la *web* aparecen cada día más páginas personales, que no necesariamente tienen un soporte académico o no las respalda una institución. En tal contexto, hay que valorar con precaución la posible utilidad —para fines académicos y de investigación— de este tipo de páginas *web* personales.

Desarrollo de la colección

Con respecto a las evaluaciones de las colecciones de las bibliotecas nos damos cuenta que es uno de los aspectos que ha sido estudiado con mayor frecuencia.

Tal vez porque la colección es una parte importante de la biblioteca que permite satisfacer los requerimientos de información de los usuarios y para evaluarla existe una gran variedad de criterios. Blagden (1980) propone ocho puntos que son:

- Tamaño de la colección.
- Presupuesto asignado.
- Análisis temático.
- Requerimientos no cumplidos.
- Préstamos interbibliotecarios.
- Listas establecidas.
- Opinión del usuario.
- La capacidad de documentos entregados.

Otro autor que presenta algunos criterios de evaluación es Lancaster (1983), que menciona posibles enfoques para la evaluación de las colecciones bibliotecarias, estos son: métodos cuantitativos, métodos cualitativos y factores de uso.

Los métodos cuantitativos se pueden aplicar para evaluar el tamaño de la colección, que consiste en comparar el tamaño de la colección con normas mínimas establecidas por organizaciones profesionales o instituciones acreditadas, es decir, el tamaño de una colección para una determinada biblioteca, puede compararse con algunas normas existentes.

Métodos cualitativos. Estos métodos de evaluación son subjetivos, puesto que se basan en la opinión de un grupo y existen dos procedimientos para realizarlos:

- Método impresionista.
- Método de lista de verificación.

El método impresionista consiste en evaluar la colección por uno o más especialistas bibliotecarios o estudiantes que tengan conocimiento sobre el área que maneje la biblioteca. Además, cuando se realizan este tipo de estudios en bibliotecas universitarias se puede

auxiliar de algunos profesores del área, para que ellos den su opinión sobre la amplitud y cobertura de la colección de la biblioteca.

Por otra parte, el método de lista de verificación consiste en comparar la colección con listas o bibliografías sobre las áreas que maneja la biblioteca y saber de esta manera con qué libros cuenta para satisfacer las necesidades de información de sus usuarios.

Otros estudios de gran importancia son los denominados de factores de uso. Los factores de uso son importantes porque demuestran si la colección de una biblioteca es de calidad en su contenido. Existen dos métodos para realizar estos estudios:

- El muestreo de la colección.
- El muestreo de los préstamos.

El muestreo de la colección consiste en seleccionar al azar una muestra de la colección y obtener información sobre la utilización que han tenido los materiales, aquí principalmente se revisa la papeleta de préstamo para saber cuántas veces ha sido consultado un material. Desafortunadamente esta revisión solamente sirve con los materiales que se han consultado en préstamo a domicilio.

El muestreo de los préstamos proporciona datos acerca de los libros que se prestaron durante un determinado periodo de tiempo.

Estos dos métodos nos proporcionan datos muy importantes como son:

- Tipos de usuarios que asisten a la biblioteca.
- Número de materiales utilizados.
- La actualización de los materiales.
- La forma en que se utilizan los materiales, de acuerdo con la época del año o semestre académico.

Estos datos que resultan de la aplicación de tales métodos, nos permiten en un determinado momento mejorar la organización de la biblioteca.

Satisfacción de los usuarios

Las evaluaciones sobre la satisfacción de los usuarios son muy difíciles de aplicar. Implican demasiados aspectos, como por ejemplo

la opinión de éstos sobre cómo y qué tan bien satisface la biblioteca sus demandas.

Strautz (1993) afirma que la satisfacción de usuarios se considera como un resultado de los servicios que proporciona una biblioteca. Además, considera que este concepto es subjetivo y difícil de definir. La calidad en los servicios es difícil de medir, puesto que cada usuario percibe la calidad de acuerdo con la eficacia con que se le brinda un servicio.

En tal sentido, las bibliotecas y los bibliotecarios están obligados a dar respuesta a las necesidades de sus usuarios y son responsables del éxito o fracaso de esta labor

De esta manera, en el contexto de las bibliotecas, la satisfacción de usuarios puede definirse como la capacidad de una institución, en este caso la biblioteca, para cubrir todas las necesidades de información que requiere un usuario, lo cual repercutirá en la conducta del usuario hacia la biblioteca y su comportamiento en la búsqueda de información en el futuro.

Existen diversos estudios sobre la satisfacción de los usuarios pero en la actualidad cobran mucha importancia los estudios de satisfacción de usuarios en la recuperación de información en disco compacto y en línea. En dichos aspectos es importante tomar en cuenta algunos elementos como son: la capacidad de un sistema de recuperación de información (base de datos) y la actualización de la misma. De esto va a depender que el usuario pueda recuperar la información más actualizada.

Por otro lado, también es importante la interacción humana que existe entre el bibliotecario y el usuario, puesto que el bibliotecario es el experto en el manejo de la base de datos y el usuario es el experto en cuanto a la terminología del área en la que se desenvuelve, y si se conjugan las dos partes se puede obtener una mejor satisfacción en la búsqueda y recuperación de información. Asimismo el valor y la eficacia de un servicio dependen mucho de la experiencia del personal que lo brinda.

Es importante mencionar que cuando se realizan estudios de satisfacción de usuarios, es muy difícil medir la calidad con que se brinda un servicio; por eso resulta crucial la opinión de los usuarios sobre cómo y qué tan bien satisface la biblioteca sus necesidades de información.

Existen algunos autores como Strautz (1993) que mencionan que en ocasiones es difícil medir la calidad de un servicio y si se utilizan

las opiniones de los usuarios tendríamos muchas variantes, porque cada usuario percibe la calidad de un servicio de acuerdo a cómo se le haya resuelto su necesidad de información.

Otros autores mencionan que es necesario tener las opiniones de los usuarios; solamente ellos nos pueden informar qué tan bien resultan atendidas sus necesidades de información.

Entre las razones más importantes para saber la opinión de los usuarios, de acuerdo con sus necesidades de información, destacan las siguientes:

- Las necesidades de información de los usuarios son complejas y ambiguas, no pueden ser medidas y evaluadas en forma real.
- El usuario usa una gran variedad de servicios en las bibliotecas, por lo cual no hay parámetros o controles de medidas de calidad. Por lo tanto el usuario, como último consumidor, es el único que nos puede dar pautas para evaluar la calidad con la que percibe estos servicios.
- La conducta informacional del usuario presente y futura puede ser afectada por estas evaluaciones subjetivas.

En síntesis, los estudios de satisfacción de usuarios deben ser utilizados principalmente para descubrir el nivel de efectividad en las bibliotecas y para diagnosticar la calidad con que se brindan los servicios, que se reflejará en la satisfacción de los usuarios.

Por esta razón, cuando se realiza un estudio de satisfacción de usuarios, y como resultado se encuentra un alto grado de satisfacción en los mismos, se refleja un fuerte nivel de efectividad en los servicios que proporciona una biblioteca, o sea que la biblioteca está trabajando con un alto nivel de calidad en todos los servicios que proporciona.

Esta reflexión nos lleva a pensar que a mayor efectividad de una biblioteca, mayor satisfacción de los usuarios; y por lo tanto a mayor satisfacción de los usuarios mayor uso de la biblioteca. En tal sentido, los encargados de administrar una biblioteca tienen que estar conscientes de esta situación en el momento de planear los servicios y deben conocer a sus usuarios y conocer sus necesidades de información, para que se pueda dar esta relación biblioteca-usuario.

Por otro lado, resulta un hecho que los estudios de satisfacción de usuarios se usan con mayor frecuencia para:

- Descubrir el nivel de efectividad con que trabaja una biblioteca.
- Diagnosticar la fortaleza y debilidad de los servicios de una biblioteca y de las personas que los proporcionan.
- Ofrecer una respuesta de la conducta del uso diario de la biblioteca que afecta la conducta futura del usuario hacia la biblioteca.

Como podemos darnos cuenta, la dificultad que presenta conocer en qué grado se satisface la necesidad informativa de los usuarios, nos obliga a crear nuestras propias herramientas para obtener información acerca de la opinión de los usuarios con respecto a los servicios de una biblioteca.

Conclusiones

Como conclusiones podemos mencionar que toda actividad que realicemos es factible de ser evaluada; desde nuestras actividades cotidianas hasta las actividades más complejas.

En el ámbito de las bibliotecas, la evaluación cobra una importancia vital, puesto que nos permite conocer el grado de avance o retroceso de un servicio después de un determinado tiempo de funcionamiento.

Es necesario que el bibliotecólogo que se desempeñe como administrador de bibliotecas o de servicios de información, no pierda de vista la evaluación como una herramienta útil que le permitirá contrastar los resultados de un servicio o actividad planteados en un principio como parte de la planeación y obtener información pertinente para una buena toma de decisiones.

La evaluación nos da la oportunidad no solamente de medir el alcance de los resultados de un servicio y conocer si éste es bueno o malo. En caso de que el servicio no estuviera cumpliendo sus objetivos, la evaluación nos permite obtener datos para mejorarlo y en el otro supuesto de que se hubieran alcanzado los objetivos, nos permite tener información para mejorarlo aún más, pues como todos sabemos no existe nada perfecto y todo es perfectible, con la meta final de llegar a la excelencia en los servicios.

Referencias

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (1984). *La evaluación de la educación superior en México*. México: ANUIES.

BLAGDEN, J. (1980). *Do we really need libraries?: an assessment of approaches to the evaluation of the performance of libraries*. New York: K. G. Saur.

BUSHA, C. (1990). *Métodos de investigación en Bibliotecología: técnicas e interpretación*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

DELIA, G. y WALSH, S. (1983). User satisfaction with library service measure of public library performance? *Library Quarterly*, 53 (2), 109-133.

Diccionario práctico de lengua española (1988). Barcelona: Grijalbo.

FAHEY, Tom (ed.) (1994). *Diccionario de internet*. México: Prentice Hall.

HAHM, H. (1995). *El gran libro del* CD-ROM. Barcelona: Marcombo.

HEARTSILL, Y. (1983). *ALA glossary of Library and Information Science*. Chicago: American Library Association.

HETCHER, S. (1992). *Técnicas para evaluar*. Bogotá: Legis.

KING, D. W. y BRYANT, E. C. (1971). *The evaluation of information services and products*. Washington: Information Resources Press.

KOONTZ, H. (1985). *Administración*. 8a. ed. México: McGraw-Hill.

LANCASTER, F. W. (1978). *Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información*. París: UNESCO.

——— (1983). *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas.

LANGENDERFER, H. (1969). Theoretical structure for independent audits of management. *Accounting review*, 777-787.

OAKESHOTT, P. (1988). *The impact of new technology on document availability and access*. West Yorkshire: IFLA.

PAGAZA, R. (1988). *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México: UNAM, Centro de Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

QUIROZ, J. A. (1979). La aplicación de posibles metodologías evaluativas para las bibliotecas mexicanas. *Ciencia Bibliotecaria*, 2 (3).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1970). *Diccionario de la lengua española*. 19a. ed. Madrid: Real Academia Española.

SARACEVIC, T. (1975). Relevance: a review of and a framework for the thinking on the notion in information science. *Journal of the American Society for Information Science,* 26 (6).

——— (1988). A study of information seeking and retrieving. *Journal of the American Society for Information Science,* 2 (3).

STUFFLEBEAM, D. (1987). *Evaluación sistemática.* Barcelona: Paidós.

VERDUGO, J. A. (1989). *Manual para evaluar la satisfacción de usuarios en bibliotecas e instituciones de educación superior de la Republica Mexicana.* México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas: ANUIES.

WEISS, C. H. (1972). *Evaluation research, methods for assessing program effectiveness.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

WHITE, T. (1978). Un marco para la evaluación de los procesos bibliotecarios. *Ciencia Bibliotecaria,* 2 (2).

El impacto de los recursos digitales en las bibliotecas

Margarita Lugo Hubp

Introducción

Los recursos digitales en línea son cada día más utilizados en las bibliotecas y en otros espacios en los que se tiene acceso a internet. Al igual que los servicios bibliotecarios denominados *tradicionales*, los servicios electrónicos de información tienen como objetivo atender las necesidades y preocupaciones de los usuarios, en el sentido de facilitar la obtención de información pertinente, precisa y relevante de manera ágil y oportuna.

El uso de internet ha facilitado la producción, edición y comunicación del conocimiento de manera extraordinaria. El número de documentos en texto completo que están disponibles en formato electrónico a través de la red es cada día mayor. Lo anterior se debe a la demanda de acceso a la información digital, así como a las nuevas tendencias de la educación y la cultura, entre otros ámbitos de las relaciones humanas.

Por el aumento de esa demanda, la transformación de la naturaleza de los servicios ha evidenciado la necesidad de actualización de los bibliotecarios y ha obligado a las bibliotecas a realizar algunos cambios o replanteamientos de sus procesos de trabajo, así como a establecer nuevas actividades, entre las que podemos mencionar la atención prioritaria al desarrollo de habilidades informativas de los usuarios y a la capacitación del personal para el manejo de estos recursos.

Por otra parte, el desarrollo de colecciones digitales ha dado lugar a la incorporación de nuevos criterios y parámetros para la selección y adquisición de recursos y ha evidenciado la necesidad de ampliar los conocimientos de los bibliotecarios y de desarrollar sus habilidades.

En ese marco de nuevas relaciones de trabajo, se hace necesaria la cercanía con las empresas distribuidoras o proveedoras de recursos electrónicos, debido a que los recursos de dominio público que no tienen costo difícilmente cubren la demanda de información de los usuarios. Esto obliga actualmente al personal de las bibliotecas a resolver dudas e inquietudes relacionadas con las licencias y los convenios que se establecen con los editores o distribuidores, ya que en dichos documentos se establecen no sólo las reglas del juego para acceder y aprovechar adecuadamente los recursos electrónicos, sino que se incluyen frecuentemente algunos condicionantes desfavorables para las instituciones que suscriben o adquieren la información.

Recursos digitales y servicios de información

De acuerdo con la ISBD(ER) (1997), los recursos digitales son el "material codificado para ser manipulado por una computadora. Incluye materiales que requieren la utilización de un periférico conectado a un ordenador y los servicios en línea". Codina (2000, pp. 22-30) se refiere a ellos como "cualquier documento o servicios de información en formato digital" y los considera sinónimo de recursos electrónicos.

En la última definición podemos observar la dificultad que tenemos los bibliotecarios para separar los términos *recurso* y *servicio* de *información digital*. Además, el acceso a dichos recursos a través de internet ha involucrado el uso de varios conceptos muy cercanos, tales como *servicio de consulta electrónica, búsqueda y recuperación de información, sistemas automatizados en bibliotecas* y *servicios electrónicos de información.*

Se puede considerar que el antecedente de esta situación se remonta a los primeros años de la década de los 70, fecha en la que inicia una intensa actividad en el campo de la automatización de las bibliotecas, es decir, de la utilización de las computadoras en el procesamiento de la información. A partir de esa fecha, cada día más bibliotecas universitarias, nacionales, públicas y escolares en todo el mundo, incorporan procesos de automatización integral o al menos los aplican en algunas de las áreas de trabajo más importantes.

Pero los antecedentes mencionados fueron diferentes a los que se empezaron a desarrollar en la última década, los denominados ser-

vicios de acceso remoto. La primera característica de estos servicios se identifica como la facilidad de acceso a la información de la biblioteca —o a una parte de ella— a través de la red electrónica. Por ejemplo, el caso típico de iniciar con la creación de OPAC (catálogos de acceso público en línea), así como con la implementación de redes para la consulta de bases de datos bibliográficas en disco compacto y más adelante para su consulta a través de internet.

Con la introducción de las publicaciones digitales, los servicios se enriquecen considerablemente. Las revistas electrónicas de calidad académica llegan para resolver los problemas de horarios o distancias que retrasaban la obtención de la información a quienes la requerían con mayor premura: los investigadores. El libro electrónico tiene semejanzas con las revistas, puede resolver por ejemplo, la demanda simultánea de consulta y lectura de un solo título por múltiples usuarios, se puede guardar, imprimir, reenviar o visualizar la información, todo ello en los marcos que establecen los derechos de autor y la propiedad intelectual.

Codina (2001, pp. 18-20) señala tres propiedades fundamentales de la información digital, a las que denomina *computabilidad, virtualidad y capacidad*. La primera de ellas se refiere a que la información puede ser procesada o programada por una computadora, utilizando texto, imagen, animación, sonido o multimedia, lo cual, aunado al uso del hipertexto, permite ampliar de una manera impresionante las posibilidades de recuperación de datos.

La segunda propiedad, la *virtualidad*, es considerada por dicho autor como información liberada de las limitaciones que impone el medio analógico, por ejemplo el acceso multiusuario a un mismo recurso, así como la influencia que ha tenido esa consulta masiva en los costos de las publicaciones, lo cual ha dado lugar a que existan documentos prácticamente gratuitos para todo tipo de usuario. En este aspecto, resaltan las diferencias y las ventajas que ofrece la información digital en relación con la analógica, pero también debemos hacer referencia a dos grandes problemas de los recursos digitales: el que se genera en relación con la facilidad que existe para reproducir documentos y sus consecuentes problemas con los derechos de propiedad intelectual y el de la facilidad con la que se degradan y desactualizan los equipos y los programas de cómputo.

La tercera propiedad que menciona el citado autor es la *capacidad*, entendida como la ausencia de limitaciones prácticas en cuanto a volumen de la información al que el lector puede tener acceso

en línea o desde interfaces unificadas. Aún cuando este aspecto es básicamente cuantitativo, al llegar a un límite puede tener también transformaciones cualitativas. Un ejemplo en este caso es la posible suscripción a la *Enciclopedia Británica*, ya que en una sola búsqueda se logra obtener información de la obra impresa en su conjunto y mucho más, debido a los enlaces hipertextuales que llevan a los documentos primarios de múltiples temáticas.

Cualquier lector que tiene acceso a internet puede consultar miles de títulos de revistas y de libros electrónicos que se presentan sin costo alguno. Pero se cuenta con otro tipo de recursos como sitios, páginas *web* y motores de búsqueda. Algunos de los recursos menos formales pueden ofrecer información relevante para todo público, aún para las comunidades académicas; sin embargo, uno de los problemas de este tipo de recursos es la poca estabilidad que han mostrado.

Además, los documentos digitales de mayor demanda en las instituciones de enseñanza superior y en los centros de investigación son aquellos libros, revistas y bases de datos de muy alta calidad académica que han sido monopolizados por algunos editores comerciales.

Las bibliotecas que tienen necesidad de adquirir recursos electrónicos deben considerar desde su introducción, la importancia de asegurar su permanencia de manera constante, de tal forma que es indispensable contar con presupuestos estables, con personal capacitado y especializado para lograr que siempre se encuentren accesibles, actualizados, con calidad y en formatos agradables.

Las revistas electrónicas se suscriben anualmente, al igual que las impresas; algunos libros electrónicos también manejan esquemas de arrendamiento. No hay nada más erróneo que adquirir este tipo de recursos sin asegurar que se podrán renovar en los años siguientes, ya que se puede perder la confianza del lector, quien encontraría tanta inseguridad como la hay en aquellos sitios de acceso libre que suelen desaparecer súbitamente de internet.

El usuario de la información y la necesidad de desarrollar habilidades informativas

Todos los servicios bibliotecarios y de información se implementan en respuesta a las demandas, necesidades y preocupaciones de los

usuarios en relación a la búsqueda y obtención de información, por lo que el éxito de los servicios debe corresponder a la aceptación de los lectores y a la satisfacción que ellos manifiestan cuando encuentran los datos que desean localizar.

Cada día aumenta el número de usuarios que busca información a través de internet. Este crecimiento de la demanda de servicios electrónicos genera el desarrollo de enlaces entre los lectores y el personal de apoyo de la biblioteca a través de la red. En una encuesta realizada bajo la coordinación de Online Computer Library Center (OCLC) acerca de los hábitos de información de estudiantes de licenciatura en Estados Unidos, se encontraron resultados como los siguientes: "80% de los estudiantes encuestados usa motores de búsqueda de internet para preparar sus tareas, mientras que 50% de ellos utiliza los sitios web de sus bibliotecas y 80% utiliza la biblioteca para tener acceso a internet, pero el 50% dijo que la información de internet no era suficiente para preparar sus tareas" (Jordan, 2002, p. 128).

Muchos usuarios buscan inadecuadamente la información. Esto sucede en el ámbito de los recursos impresos como en el de los digitales. Son múltiples los problemas que pueden afectar la calidad de las búsquedas en línea.

Si el usuario no es atendido por especialistas, los problemas se pueden incrementar debido a la decepción que le causan las dificultades que se le presentan. Algunos de los aspectos más sensibles a considerar son: la identificación clara del requerimiento de búsqueda, la identificación de los mejores recursos para hacer la consulta, sobre todo ahora que se tiene un rango de opciones tan amplio y por último, la estrategia de búsqueda que en ocasiones suele ser muy pobre, los usuarios deben asegurar que las búsquedas definidas reflejen íntegramente el tema.

El aprovechamiento que los lectores logren obtener de la información electrónica va a depender de la correcta interpretación que sepan hacer de los diferentes tipos de materiales y de datos. Generalmente es necesario potenciar las capacidades de los usuarios a través de materiales de apoyo y en muchos casos, a través de entrenamientos personalizados.

El acceso a los recursos digitales ha dado lugar al debate sobre los términos que mejor describen la tarea de la biblioteca en relación con los cursos, talleres, presentaciones, visitas guiadas y demás actividades complementarias que buscan propiciar el óptimo

uso y manejo de los recursos de información. El término que mayor aceptación ha tenido en el ámbito bibliotecario es el de "desarrollo de habilidades informativas".

En el documento *Normas sobre alfabetización informativa en educación superior: declaratoria* (2002), los redactores hacen mención a siete puntos básicos entre los que destacan la habilidad para determinar la naturaleza de una necesidad informativa, la habilidad para evaluar la información y el respeto a la propiedad intelectual y a los derechos de autor.

El desarrollo de habilidades informativas tiende a combatir lo que algunos autores han denominado "analfabetismo informativo" y lo han ubicado como uno de los factores que impide al usuario llegar a la información digital. Pero existen otros problemas de mayor magnitud que se describen a continuación.

La brecha digital

Además de los programas de desarrollo de habilidades informativas, los cuales, como hemos mencionado tienen la finalidad de reducir o acabar con el poco aprovechamiento de la información, es necesario hablar de otro tipo de limitación para los usuarios de este tipo de servicios: la llamada brecha digital, definida por Rodríguez (2002, pp. 14-15) como el hecho de "separar a los que tienen acceso a los recursos digitales en internet de los que no cuentan con recursos económicos o tecnológicos que permiten el acceso a esta información". Es decir, actualmente, sólo reciben beneficio quienes tienen a su alcance la infraestructura tecnológica adecuada, ya sea a través de algunas instituciones públicas o privadas o de manera personal, para acceder a la información digital. Además, las expectativas de que con el uso de las tecnologías de información se acabaría con las diferencias de acceso a la información, no han resultado ciertas, por el contrario, las distancias se han agudizado a nivel mundial, sobre todo quedando en un lugar extremo de marginación los países que no cuentan con electricidad y servicios telefónicos adecuados.

Cuando no existe la tecnología suficiente en casa o en otros espacios alternativos como centros de trabajo, se reduce el beneficio del recurso electrónico al quedar limitado a su consulta en un solo sitio y con un costo que no siempre se puede cubrir.

Pese a que existen múltiples iniciativas de diversa índole destinadas a reducir la brecha digital, los especialistas consideran que esa reducción no se presenta, por el contrario, está aumentando.

Para los profesionales de la información, la brecha digital constituye una enorme preocupación, por lo que algunos grupos y asociaciones han organizado eventos destinados a tratar el tema y a buscar soluciones urgentes. La Fundación Melinda y Bill Gates, por ejemplo, han asignado importantes recursos destinados a la dotación de infraestructura teleinformática para países en vías de desarrollo.

En las conferencias anuales organizadas por la International Federation of Library Associations (IFLA) se ha puesto atención especial sobre el tema y se ha logrado sensibilizar a diversos grupos de trabajo. Un ejemplo de la motivación que IFLA ha logrado despertar entre sus afiliados, lo representa la conferencia de la International Association of Aquatic and Marine Science Libraries and Information Centers (IAMSLIC). En su reunión anual del año 2002, el tema del evento fue justamente la brecha digital. Como se establece en las memorias del evento IAMSLIC (2003, p. 1), se escogió deliberadamente hablar de tender puentes que eviten las desigualdades existentes, buscando algunas recomendaciones y soluciones para ir más allá de la descripción del problema.

Cambios en la biblioteca

El desarrollo de colecciones digitales y la transformación de algunos servicios, evidencian las necesidades de actualización de los bibliotecarios y algunos cambios en la estructura orgánica de las bibliotecas. Por lo menos, se pueden enumerar algunas de las funciones que resulta necesario realizar: evaluaciones más amplias para tomar decisiones acerca de la adquisición o incorporación de los recursos. A la vez, los servicios se pueden cuantificar de una manera más precisa a través de los reportes de uso que generan los servidores en los que se almacena la información, por lo que la obtención de estadísticas y su análisis e interpretación se incrementan. La compilación de dichos reportes, su tabulación, graficación, análisis e interpretación son necesarios para asegurar el adecuado desarrollo de las colecciones digitales.

Asimismo, se observa la introducción de documentos que regulan los servicios electrónicos tales como licencias, acuerdos o con-

tratos. Su revisión acerca al bibliotecario, por lo menos, al análisis y estudio de las leyes de derecho de autor y propiedad intelectual. Pero tal vez lo más impactante se presenta en lo relativo a la infraestructura tecnológica, la cual debe funcionar adecuadamente tanto en la biblioteca como en los lugares en donde la comunidad de usuarios necesita consultar los recursos electrónicos. En resumen, las funciones que van surgiendo se adicionan a las ya existentes, no hay sustitución, esto significa que el trabajo se incrementa.

Algunas bibliotecas o sistemas bibliotecarios de países desarrollados han obtenido apoyo para destinar cuantiosos recursos económicos aplicados a la creación de nuevos departamentos. En esas áreas, generalmente relacionadas con el desarrollo de proyectos de biblioteca digital, se van ubicando las nuevas tareas. En cambio, en países del llamado *tercer mundo*, el desarrollo de colecciones digitales representa un reto en el que la imaginación y la habilidad del profesional de la información juega un papel muy relevante para lograr, por lo menos, modestos avances que son los que resultan de contar con escasos recursos económicos.

Es común que las secciones de referencia, información y documentación en las bibliotecas asuman las nuevas tareas, debido a que este tipo de servicios comúnmente se sustentan en estructuras organizativas que permiten almacenar y recuperar datos rápidamente, a diferencia de los servicios bibliotecarios que están orientados a articular el contenido temático de los documentos con base en sistemas de clasificación (Lafuente, 1999, p. 40).

Algunos autores como Lancaster (1983, pp. 312-314), desde hace décadas previeron que la automatización permitiría realizar un mejor control de las operaciones, la reducción de errores en los procedimientos y sobre todo el incremento de la calidad, al lograr mayor rapidez, versatilidad y alcance del servicio. También comprendieron la necesidad de duplicar los esfuerzos por normalizar una amplia gama de procedimientos, programas y servicios.

En la mayoría de las bibliotecas el inicio de la automatización se presentó con la introducción de los catálogos electrónicos. La modificación de las rutinas de trabajo que estos catálogos propiciaron, mostró en muchos casos la resistencia al cambio en los bibliotecarios; sin embargo, la incorporación del documento digital ha generado cambios más radicales en las técnicas y métodos del ámbito bibliotecario, tales como la revisión de la estabilidad de los recursos, el uso de los mismos, las actualizaciones constantes de las herramien-

tas de búsqueda y localización de información, la organización de datos y la prestación de servicios.

Las bibliotecas universitarias han respondido más ágilmente a los cambios antes mencionados que las públicas y las nacionales, al menos en los países hispanoamericanos. Incluso algunas bibliotecas han desarrollado estrategias para incrementar su infraestructura tecnológica y han redefinido sus competencias esenciales para postularse como marcos de gestión de los procesos de transferencia del conocimiento (Tardón, 2000, pp. 18-24).

Las funciones básicas del profesional de la información se han diversificado, debido a que la forma de prestar los servicios debe corresponder a las nuevas necesidades que plantean los usuarios. La actualización continua de los empleados de las bibliotecas y la integración de todo el personal en los cambios que se establezcan, permitirá desarrollar los proyectos correspondientes a las innovaciones, así como definir el desarrollo de nuevos puestos de trabajo. Un factor importante será la flexibilidad para establecer las vías que permitan conducir a las metas. La creatividad y la innovación serán factores determinantes en ese aspecto. A la vez, es necesario reconocer que los equipos de trabajo en las bibliotecas se han vuelto interdisciplinarios, ya que la participación de personal especializado en computación, ingeniería de sistemas, diseño gráfico, comunicación, lingüística y otras áreas del conocimiento a menudo son indispensables.

A continuación se mencionan algunas de las actividades bibliotecarias en las que se observan con mayor claridad los cambios que provienen de la introducción de los recursos digitales.

Desarrollo de colecciones digitales

Uno de los primeros pasos, en relación con el desarrollo de colecciones digitales, es determinar los criterios o lineamientos a seguir para incorporarlos al conjunto de recursos, independientemente del origen de los mismos. La decisión de qué se adquiere, qué se digitaliza, es decir, qué se convierte del medio analógico al digital y qué recursos del dominio público se incorporan a las colecciones de la biblioteca, debe realizarse con fundamentos sólidos.

Evaluación de recursos digitales

La selección de recursos implica esencialmente la evaluación de los mismos. Codina (2000, pp. 22-30) señala que al igual que en los documentos impresos, el análisis del valor de una obra literaria, científica o técnica está relacionado principalmente con la calidad, trascendencia y volumen de la información, con la autoría y otros elementos; en el medio digital se deben agregar otros criterios: legibilidad, navegación y representación de la información, recuperabilidad e interactividad, entre los más importantes.

Hablar de calidad de la información, autoría y legibilidad, sugiere fundamentalmente la importancia de evaluar el interés esencial en el recurso, el rigor con el que se ha tratado un tema, la calidad de la edición, la actualidad y actualización de los datos, las indicaciones de responsabilidad en relación a la propiedad intelectual, la facilidad para leer la información, el diseño y su funcionalidad.

En la obra impresa nos ocupábamos de revisar los índices de contenido y los temáticos; al hablar de navegación estamos tratando de detectar si el recurso digital tiene un sumario y si es posible captar el total del contenido en el mismo con un mínimo esfuerzo, o detectar si se puede ir con un clic desde cualquier nodo al nodo principal, por poner un ejemplo.

La funcionalidad de la recuperación por medio de operadores booleanos, de cercanía y adyacencia, así como la inclusión de guías rápidas para auxiliar al usuario en las consultas; la introducción de los tesauros, los enlaces electrónicos a otros recursos de información en texto completo y otras funciones que facilitan el acceso adecuado a la información generan la necesidad de establecer nuevos parámetros e indicadores de evaluación.

Además de realizar el tipo de evaluaciones mencionadas, conviene conocer las características actuales de la industria de la información. La mayor parte de la producción mundial de conocimiento científico se encuentra monopolizada por algunos editores de libros, revistas y bases de datos académicas. Todas las bibliotecas académicas y en menor medida las públicas, escolares y nacionales, demandan en nuestros días alguna o algunas suscripciones a este tipo de documentos que son generalmente muy costosos.

Crawford (2000, pp. 1-2) afirma que vivimos en una cultura de la evaluación como resultado del cambio social en el que se desarrolló una conducta crítica del consumidor. En relación al campo del co-

nocimiento que nos atañe, menciona que los servicios bibliotecarios son más sofisticados, lo cual genera nuevas necesidades de evaluación. Se trata básicamente de encontrar el camino para convencer a los usuarios acerca de los beneficios que pueden obtener utilizando los servicios de información y hallar mecanismos de control que nos aseguren que dichos servicios serán utilizados efectiva y eficientemente.

El primer paso para evaluar es, por lo tanto, el establecimiento de la metodología. Sabemos que un buen inicio puede ser el planteamiento de algunas interrogantes. Si lo que vamos a evaluar son recursos digitales, algunas dudas sobre los posibles esquemas de adquisición pueden ser representadas con las siguientes preguntas: ¿El recurso es nuevo en la biblioteca o sólo cambia en su formato? ¿El proveedor del recurso es exclusivo o tiene competidores? ¿Cuántas licencias se requieren para atender adecuadamente a los usuarios finales? ¿Cómo va a funcionar mejor el acceso: a través de una contraseña o del control que se realiza a través de la autentificación de equipos conectados a la red de la institución?

Si lo que deseamos evaluar son los servicios, es conveniente plantearse la necesidad de recurrir a los reportes de uso. En ellos se incluye generalmente información de los accesos y consultas hechas por los usuarios en un período de tiempo definido. En este caso, los reportes pueden ser el resultado de un periodo de prueba en el que bibliotecarios y usuarios finales han verificado los beneficios que pueden obtener con la adquisición del recurso y si el servicio que ofrece es adecuado.

Los reportes de uso también son de suma utilidad para evaluar la posible renovación de una suscripción y, por supuesto, para definir con precisión fórmulas de costo-beneficio.

Análisis de los modelos de precios

Otro de los aspectos a evaluar es el precio de los recursos. Tanto la revista como el libro electrónico conservan una estrecha relación con la publicación impresa, contrario a lo que algunos especialistas habían previsto. Los precios de los recursos digitales siguen involucrados de una u otra forma con los materiales en formato impreso, por lo tanto los esquemas de cotización suelen ser más complejos e involucran a un número importante del personal bibliotecario.

Los conocidos modelos de precios de revistas electrónicas han mostrado mucha inestabilidad, están en cambio constante y generalmente han provocado reacciones de oposición por parte de los bibliotecarios y aún de los usuarios finales, en particular investigadores. La razón principal del rechazo que se ha observado en relación a dichos esquemas es la imposición de altos precios injustificados por parte de los editores y la dificultad para manejar con flexibilidad los cambios de títulos, las cancelaciones o los movimientos necesarios del papel al formato digital.

En los países desarrollados, numerosas bibliotecas han mudado sus suscripciones al esquema *sólo electrónico*. La existencia de grandes y fuertes consorcios ha facilitado la toma de decisiones acerca de los modelos de precios que pueden resultar más adecuados; sin embargo, la situación de los países *tercermundistas* es diferente. La heterogeneidad en las respuestas ha propiciado que algunos editores busquen en la opinión y experiencia de los bibliotecarios algunas propuestas hacia los esquemas que deben proponer a futuro.

Los consorcios difícilmente reducen los gastos de las bibliotecas que forman parte de ellos, pero en cambio, obtienen acceso a mayor número de títulos, mejores coberturas o mayores beneficios en términos de valor agregado a los recursos. Las bibliotecas juegan un papel muy importante en esta etapa de definiciones porque ante la casi inexistencia actual de parámetros de evaluación, pueden comunicar sus demandas y expectativas a los editores. Un caso que tiene que ver por ejemplo con el precio de los libros electrónicos, se refiere a que los editores pretenden imponer aumentos en los montos a pagar por la suscripción o el arrendamiento anual de la información, a pesar de que las actualizaciones no son equivalentes a las de los contenidos hemerográficos.

Los precios de los recursos electrónicos actuales pueden dividirse en dos grandes grupos, según Anglada y Comellas (2002): 1) Los que se basan en las dimensiones o características de la información y 2) Aquellos que se basan en el costo de las publicaciones impresas.

Por otra parte, los estudios de costo-beneficio de los recursos digitales deben considerar que existe una relación desfavorable para los países que no son anglosajones debido a que la mayor parte de los recursos electrónicos comerciales están disponibles exclusivamente en inglés y por lo tanto el uso real de la información se

reduce. Los mismos autores arriba mencionados explican que el uso de la información digital en España y en Gran Bretaña se presenta en una relación de 1:4 y la de España y Estados Unidos de 1:7. Estas diferencias se reflejan obviamente en los estudios de costo-beneficio.

Al inicio del auge de la revista electrónica, un número considerable de editores implementaron la modalidad de solicitar a las instituciones suscriptoras de revistas, la firma de un formulario o acuerdos de uso de la información electrónica para tener acceso sin costo a sus títulos. Estos documentos eran casi siempre muy breves y se encontraban incorporados a su sitio *web*. Algunos de esos editores han adoptado el esquema de contratos de arrendamiento de la información y han incorporado mucho más condicionantes que afectan el acceso, el uso y el resguardo de la información como derecho, ejercicio y responsabilidad de los lectores.

Acuerdos, licencias y contratos

Las licencias, acuerdos o contratos representan un problema para los bibliotecarios, por varias razones: 1) Los editores pretenden que los suscriptores se responsabilicen siempre del buen uso de la información, a pesar de que a ellos les corresponde una parte importante de la seguridad; 2) Generalmente existe confusión acerca de las cantidades de información susceptibles de ser obtenidas por los usuarios; 3) En cada formulario o convenio se establece que se permite la consulta, impresión y descarga de un número limitado de artículos. Lógicamente, los bibliotecarios nos preguntamos ¿qué es limitado o ilimitado? En algunos casos se precisa un poco este punto cuando se establece también que no se permite la impresión o descarga de un fascículo completo.

En el rubro de los servicios electrónicos, es importante asegurar que las licencias o contratos no impidan el préstamo interbibliotecario. Tampoco tenemos respuestas claras al respecto. Algunos editores han establecido la posibilidad de préstamo sin restricciones, otros, en cambio, lo aceptan implícitamente en sus convenios y licencias, siempre y cuando la información sea enviada vía fax.

Sin embargo, el problema de las instituciones al signar licencias se refiere al compromiso que adquieren en relación con el buen uso de la información, ya que algunos sitios de editores están poco protegidos contra *hackers*. Asimismo, algunas universidades tienen fa-

llas en la seguridad de sus servidores; el riesgo posible no está en función del mal uso que hagan sus usuarios, va también en relación con los ataques de agresores externos.

Un elemento más en este rubro, se refiere a la necesidad de conocer a profundidad los documentos básicos sobre derecho de propiedad intelectual, el derecho de acceso al documento o *Digital Right Management* (DRM), a nivel nacional e internacional.

Permanencia de la información

La mayor preocupación de los bibliotecarios y de muchos usuarios es sin embargo el resguardo y la permanencia de la información. Por un tiempo, el almacenamiento de la información en la era digital dejó de ser competencia de las bibliotecas, debido principalmente a la propiedad de capacidad, descrita en la primera parte de este capítulo. Tratemos de imaginar a una biblioteca pequeña o mediana invirtiendo cuantiosos recursos para almacenar la *Enciclopedia Británica*. Con un recurso de este tipo y dimensión no sería justificable, ni lo permitiría el editor por razones obvias.

Las bibliotecas que suscriben recursos electrónicos no poseen la información, únicamente pagan por utilizarla en términos regulados por las licencias mencionadas.

Pero esa situación y las justificadas preocupaciones de los bibliotecarios dieron lugar al incremento de la formación de consorcios, que entre otros fines, tienen la posibilidad de almacenar recursos digitales para asegurar su permanencia a futuro. Además los recientes acuerdos de algunos importantes editores científicos como Elsevier y Kluwer con la Biblioteca Nacional de Holanda en términos de almacenar sus acervos digitales hacen ver que las bibliotecas siguen siendo las instituciones idóneas para la preservación del conocimiento y la cultura.

Referencias

ANGLADA, L. y COMELLAS, N. (2002). ¿Qué es justo?: modelos de precios en la era electrónica. *Biblioteconomia i Documentatio,* (8). Revista en línea. Recuperado el 10 de octubre, 2003 de: *http://www.ub.es/biblio/bid/08angla2.htm*.

CODINA, L. (2000). Evaluación de recursos digitales en línea: conceptos, indicadores y métodos. *Revista Española de Documentación Científica*, 25 (1), 22-30.

——— (2001). Las propiedades de la información digital. *El Profesional de la Información*, 10 (12), 18-20.

CRAWFORD, J. (2000). *Evaluation of library and information services*. London: ASLIB.

IAMSLIC (2003). *Bridging the digital divide: proceedings of the 28th Annual Conference of the IAMSLIC (28th: 2002: Mazatlán, Sin., México)*. Eds., J. M. Markham and A. I. Duda. Florida: IAMSLIC, 2003.

ISBD (ER): internacional standard bibliographic description for electronic resources (1997). Munchen: K. G. Saur.

JORDAN, J. (2002). Trends in digital university libraries. *Biblioteca Universitaria*, 5 (2), 115-129.

LAFUENTE LÓPEZ, R. (1999). *Biblioteca digital y orden documental*. México: UNAM, CUIB.

LANCASTER, F. W. (1983). *Evaluación de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM.

Normas sobre alfabetización informativa en educación superior: declaratoria (2002). México. 2 hojas. Preparado con la participación de la Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A. C. (AMBAC) y cinco instituciones más y redactado por Jesús Cortés, Diana González, Jesús Lau, Ana Lilian Moya, Álvaro Quijano, Lourdes Rovalo y Saúl Souto. Documento preliminar.

RODRÍGUEZ GALLARDO, A. (2002). Algunos problemas de acceso a la información electrónica: ¿La brecha se cierra o se amplía? *Infodiversidad*, (4), 14-15.

TARDÓN, E. (2000). La biblioteca universitaria: un modelo de gestión. *El Profesional de la Información*, 9 (6), 18-24.

Los autores

MIGUEL ÁNGEL AMAYA RAMÍREZ
Profesor de tiempo completo del Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM y secretario técnico del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, UNAM, México, D.F.

JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ
Investigador y secretario académico del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, UNAM y profesor de asignatura en el Colegio de Bibliotecología y en el Posgrado en Bibliotecología y Estudios de la Información, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, México, D.F.

GUADALUPE CARRIÓN RODRÍGUEZ
Directora del Centro de Documentación del Centro de Investigación y Seguridad Nacional de la Secretaría de Gobernación y profesora de asignatura en el Posgrado en Bibliotecología y Estudios de la Información, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, México, D.F.

HUGO ALBERTO FIGUEROA ALCÁNTARA
Profesor de tiempo completo del Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, México, D.F.

MARGARITA LUGO HUBP
Subdirectora de Servicios Especializados, Dirección General de Bibliotecas, UNAM y profesora de asignatura del Colegio de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM, México, D.F.

Índice

Administración de servicios de información, coordinado por Hugo Alberto Figueroa Alcántara y César Augusto Ramírez Velázquez, fue editado por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM y se terminó de imprimir en septiembre de 2004 en Ocelote Servicios Editoriales, S.A. de C.V. Agua 155, Pedregal de San Ángel, México, D.F. C.P. 01900. El tiraje consta de 500 ejemplares.

El presente volumen está integrado por seis contribuciones sobre temas que, dentro del área de la Administración de Servicios de Información, son relevantes para la formación de los futuros bibliotecólogos que se desempeñen en el ámbito de la administración de unidades de información.

Ofrece de manera sistemática una perspectiva sobre tópicos específicos como: la motivación del personal y el liderazgo, aspectos cruciales en la administración de recursos humanos; los elementos teóricos y administrativos de la mercadotecnia, y su trascendencia en beneficio de los servicios de información y la satisfacción de los usuarios; la evaluación de las actividades y servicios, con el fin de comparar, tomar decisiones y mejorar la calidad de las unidades de información; y, por último, el impacto de los recursos digitales en las bibliotecas, fenómeno que afecta a los diversos procesos administrativos así como al desarrollo de colecciones en las bibliotecas.

El objetivo principal de esta obra es que los trabajos aquí presentados induzcan y motiven a los alumnos —y a toda la comunidad bibliotecológica en su conjunto— a profundizar en los temas tratados, con el propósito de fortalecer su formación académica y profesional.









Colegio de Bibliotecología